

PLAN DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL USUARIO EN EL ÁREA DE  
CEDULACIÓN DE LA REGISTRADURÍA ESPECIAL DE VILLAVICENCIO

LUÍS ANDRÉS HENAO VALENCIA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
VICERRECTORÍA DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SEDE – REGIONAL - VILLAVICENCIO  
2012

PLAN DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL USUARIO EN EL ÁREA DE  
CEDULACIÓN DE LA REGISTRADURÍA ESPECIAL DE VILLAVICENCIO

LUÍS ANDRÉS HENAO VALENCIA

Monografía como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director proyecto  
DIANA XIMENA MAYA TOBAR  
Especialista en Gerencia Logística

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
VICERRECTORÍA DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SEDE – REGIONAL - VILLAVICENCIO  
2012

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Villavicencio, julio de 2012

El presente trabajo denominado “Plan de mejoramiento de servicio al usuario en el área de cedulação de la Registraduría Especial de Villavicencio”, es responsabilidad del autor y no compromete a la Fundación Universitaria los Libertadores.

Gracias a mi madre, esposa e hija, por su comprensión y apoyo en tan importante meta personal y profesional. A mi padre (q.e.p.d.) por su ejemplo y apoyo incondicional.

**Luís Andrés Henao Valencia.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Sin la valiosa colaboración de la Registraduría Especial de Villavicencio y las diversas personas que intervinieron con su aporte, difícilmente, se hubiera llevado a cabo dicha meta. Sin embargo, se desea hacer una excepción con los más inmediatos colaboradores.

Dra. Diana Ximena Maya Tobar. Asesora proyecto. Especialista en gerencia de logística.

Dr. Omar Vicente Guevara Parada. Delegado Departamental del Meta.

Al personal del área de cedulação de la Registraduría Especial de Villavicencio.

A los usuarios de la Registraduría Especial de Villavicencio. Por su apoyo y colaboración en la aplicación de las encuestas.

A todos ellos, mi gratitud y admiración hasta haber realizado dicho propósito.

**El autor.**

## CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	16
INTRODUCCIÓN	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2. JUSTIFICACIÓN	19
3. OBJETIVOS	20
3.1 OBJETIVO GENERAL	20
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
4. MARCOS DE REFERENCIA	21
4.1 MARCO TEÓRICO	21
4.1.1 Sistema japonés de las nueve “S”.	21
4.1.2 Calidad del servicio.	27
4.1.3. Orientación al usuario.	28
4.1.4 Los talleres de flujo descendente son los usuarios.	29
4.1.5 Compromiso de la alta dirección.	30
4.1.6 El mejoramiento continuo.	30
4.1.7 Flujo de implementación de la calidad del servicio.	32
4.1.8 Educación y entrenamiento.	32
4.1.9 La estrategia del servicio.	33
4.1.10 Sistema gerencial.	35
4.1.12 Sistema de evaluación del servicio.	37
4.1.13 Cultura de evaluación.	38
4.2 MARCO HISTÓRICO	40
4.3 MARCO LEGAL	43
4.4 MARCO GEOGRÁFICO	44
5. METODOLOGÍA DEL TRABAJO	47
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	47
5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	47
5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	47
5.4 INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	48
6. RESULTADOS	49
6.1 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS	49
6.2 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS FUNCIONARIOS	55

6.3	MATRIZ DOFA	62
6.4	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	63
6.5	IDENTIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ACTUAL POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS EN EL ÁREA DE CEDULACIÓN CON RESPECTO DEL SERVICIO AL USUARIO	64
6.6	ESTABLECER ACTIVIDADES CLAVES POR PARTE DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CEDULACIÓN QUE PERMITA MEJORAR LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL USUARIO.	65
6.7	OFRECER UN MEJOR SERVICIO AL USUARIO EN EL ÁREA DE CEDULACIÓN DE LA REGISTRADURÍA ESPECIAL DE VILLAVICENCIO.	67
	CONCLUSIONES	70
	RECOMENDACIONES	72
	BIBLIOGRAFÍA	73
	ANEXOS	74



## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Los talleres de flujo descendente son los usuarios	30
Figura 2. Ciclo de la calidad total en el servicio.	31
Figura 3. Toma fotográfica fachada Registraduría Nacional del Estado Civil de Villavicencio.	44
Figura 4. Mapa del departamento del Meta.	45

## LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. ¿Sabe a quién dirigirse en la Registraduría Especial de Villavicencio para obtener información sobre el trámite o documentación a requerir?	49
Gráfica 2. ¿Cuánto tiempo se demora el funcionario en atender su solicitud?	49
Gráfica 3. ¿Según su criterio, la persona que le prestó el servicio requerido posee buena capacidad de respuesta ante su solicitud?	50
Gráfica 4. ¿Recibe un servicio amable de parte de los funcionarios del área de cedulación de la Registraduría Especial de Villavicencio?	51
Gráfica 5. ¿Considera apropiadas las instalaciones locativas de la entidad para la prestación de un buen servicio?	51
Gráfica 6. ¿Cree que la Registraduría Especial de Villavicencio, requiere la apertura de una nueva sede en la ciudad?	52
Gráfica 7. ¿Considera que el personal con el que cuenta el área de cedulación es suficiente para atender el número de servicios requeridos diariamente?	52
Gráfica 8. ¿Quedo satisfecho con la atención y servicios prestados por el funcionario que lo atendió?	53
Gráfica 9. El trato recibido por el funcionario fue:	53
Gráfica 10. Con que frecuencia utiliza los servicios de la Registraduría especial de Villavicencio.	54
Gráfica 11. ¿Cómo es la relación con los usuarios?	55
Gráfica 12. ¿El servicio que ofrece a los usuarios cumple con los requerimientos para satisfacer las necesidades y expectativas de las mismas?	55

Gráfica 13.	¿Cuenta usted con las herramientas o materiales necesarios para el desempeño de sus labores?	56
Gráfica 14.	¿Ha recibido usted capacitación orientada a la atención del servicio al usuario por parte de la entidad?	57
Gráfica 15.	¿El tiempo que utiliza para atender al usuario es suficiente?	58
Gráfica 16.	¿Al ingresar a la entidad se le impartió capacitación específica en el cargo que actualmente desempeña?	58
Gráfica 17.	¿Cuál fue el proceso de vinculación laboral aplicado por la entidad?	59
Gráfica 18.	¿Está usted satisfecho con el cargo que desempeña?	60
Gráfica 19.	¿Cómo es la relación laboral con sus compañeros?	60

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato de encuesta a los usuarios.	75
Anexo B. Formato de encuesta a los funcionarios	77
Anexo C. Carta solicitud de permiso.	79
Anexo D. Carta de aceptación.	80

## GLOSARIO

**ACTITUD:** combinación de creencias, saberes, experiencias, impulsos y emociones que conducen al individuo a un comportamiento específico congruente y sistemático frente a situaciones, objeto o personas determinadas<sup>1</sup>.

**APRENDIZAJE:** cambios de conducta que se presentan en las personas a través de sus vivencias y experiencias.

**ATENCIÓN SELECTIVA:** permite seleccionar los estímulos sensoriales a los que diariamente se enfrenta cada persona, para captar exclusivamente los que puedan ser de su interés.

**CALIDAD:** es un término que todos los consumidores entienden pero que difícilmente pueden definir ¿Qué busca un consumidor cuando pide un producto de calidad? Generalmente se asume que está interesado en un bien que cumpla la función para la que está diseñado. Sin embargo cuando se define la calidad para un bien determinado, esta definición deja de estar clara. Calidad en un automóvil será, para un usuario, que tenga que llevarlo pocas veces al taller; sin embargo, para otro será que tenga la aceleración prometida en la publicidad.

**USUARIO:** la persona que consume el producto o hace uso del servicio.

**COMUNICACIÓN:** es la trama que une a los individuos, las familias, los grupos sociales y religiosos, las organizaciones, los medios masivos, las sociedades de culturas y las naciones, a través de códigos verbales y no verbales<sup>2</sup>.

**CONFIABILIDAD:** capacidad de una medida de estar libre de error aleatorio, es decir se mantienen condiciones similares para las mismas mediciones.

**CULTURA:** conjunto de valores, normas y comportamiento que constituyen la respuesta definitiva de un grupo social a la problemática de su entorno.

**DIAGNÓSTICO:** el concepto de este significado (imagen que representamos en la mente) es la identificación de la naturaleza o esencia de una situación o problema y de la causa posible o probable del mismo, es el análisis de la naturaleza de algo<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> URDANETA BALLÉN, Orlando. El desarrollo de los recursos humanos en los procesos de apertura económica "Modelo U". 3R Editores 2ª Edición. Santafé de Bogotá, Colombia. 2000, p. 208

<sup>2</sup> URDANETA BALLÉN, Orlando. El desarrollo de los recursos humanos en los procesos de apertura económica "Modelo U". 3R Editores 2ª Edición. Santafé de Bogotá, Colombia. 2000, p. 68

<sup>3</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia. Universidad del Rosario. Bogotá – Colombia. 2006. p. 27.

**EQUIPO:** para constituir un equipo, un grupo de empleados debe tener un propósito común firme y el deseo de trabajar conjuntamente para satisfacer dicho propósito. Uno de los aspectos cruciales de un equipo es que debe ser capaz de lograr resultados que trasciendan la suma de las contribuciones individuales de sus miembros. El éxito de un equipo dependerá primero del grado hasta el cual sea claro y homogéneo su propósito, y segundo, el grado hasta el cual se le conceda autonomía<sup>4</sup>.

**IMAGEN:** una imagen que concuerde con la realidad, y que coincida plenamente con el estilo de vida y aspiraciones de los usuarios objetivos.

**LIDERAZGO DE EQUIPO:** un líder de equipo es un supervisor o un gerente, pero su papel difiere totalmente del que desempeña un gerente o supervisor tradicional. Un líder de equipo Kaizen será ante todo un tutor, un comunicador, un entrenador, un motivador, un guía y un recurso que su equipo podrá utilizar para interceder ante la gerencia en su nombre. El líder del equipo se interesará primordialmente en cómo trabaja su equipo, más que en qué produce: recuerde, uno de los principios Kaizen es realizar bien el proceso administrativo, con lo cual los resultados deseados se producirán natural e inevitablemente<sup>5</sup>.

**MOTIVACIÓN:** mide el grado de satisfacción por el trabajo asignado, por lo realizado, el interés por conocer a fondo lo que hace en su puesto o sección y el de otras áreas complementarias, así como la política de incentivos y reconocimientos de la empresa. Surge del nivel de intensidad de la necesidad, sea ésta biológica o psicológica. Cuando se alcanza un nivel de tensión máximo aparece el motivo o impulso que conducirá a la persona a tratar de satisfacer la necesidad<sup>6</sup>.

**RELACIONES INTERNAS:** hacer gala de un tratamiento justo y equitativo de todos los empleados, sin diferencias injustificables entre el personal de rango superior e inferior; entender el concepto del usuario interno; brindar oportunidades para el desarrollo multifuncional propio y dirigido; confiar en la gente dándole al personal información y poder para tomar decisiones; fomentar la participación, la identidad del equipo y la contribución; favorecer la colaboración interfuncional, y asegurarse de que cada uno entienda, acepte y realice su misión personal con relación al usuario<sup>7</sup>.

**REUNIONES DE EQUIPO:** son una parte inseparable del proceso de trabajo. Por tanto, son plenamente justificables desde el punto de vista financiero. Promueven

---

<sup>4</sup> Ibíd. p. 33.

<sup>5</sup> Ibíd. p. 40.

<sup>6</sup> URDANETA BALLÉN, Orlando. El desarrollo de los recursos humanos en los procesos de apertura económica "Modelo U". 3R Editores 2ª Edición. Santafé de Bogotá, Colombia. 2000, p. 69.

<sup>7</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ. Op cit. p. 41.

activamente la identidad del equipo, ayudan a programar y asignar recursos de equipo, por ejemplo al comienzo de un turno y suministran un foro necesario en el que pueden examinarse y compartirse los estándares o problemas de producción, las necesidades individuales, las lecciones que se han aprendido, las sugerencias de mejoramiento o la información sobre la entidad. Son un vehículo para ver al líder de equipo ejerciendo sus habilidades de comunicación e interacción, y mediante el cual se puede juzgar la habilidad para lograr una participación plena en un proceso consultivo y consensual<sup>8</sup>.

**SEGURIDAD Y COMODIDAD:** promover iluminación, techo y señalización suficiente en todos los estacionamientos y entradas; asegurar que todo el entorno interno cumpla con las reglamentaciones relevantes de salud y seguridad; y asegurar que el espacio físico satisfaga la dinámica de interacción humana<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ. Op cit. p. 69.

<sup>9</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia. Universidad del Rosario. Bogotá – Colombia. 2006.

## RESUMEN

A través del plan de mejoramiento de servicio al usuario en el área de cedulaación de la Registraduría Especial de Villavicencio; se identificó el comportamiento el actual por parte los funcionarios, se establecieron actividades claves por parte de los mismos para mejorar el servicio al usuario. El aporte teórico contribuye a ofrecer elementos conceptuales sobre la calidad del servicio y orientación al usuario, mejoramiento continuo, sistema general y claves para mantener una ventaja competitiva, alternativas de solución de quejas y reclamos de los usuarios. A través de la matriz dofa se identificaron los puntos fuertes y débiles de la entidad, permitiendo la formulación de estrategias práctica y técnicas. Además de ofrecer un servicio a los usuarios, generando retroalimentación permanente y encaminada al cumplimiento de objetivos y metas particularmente en cuanto a quejas y reclamos en el área de cedulaación se refiere.

Palabras clave:

- Servicio al cliente.
- Área de cedulaación.
- Registraduría Especial de Villavicencio.
- Usuario.
- Tramite.
- Plan de mejoramiento.
- Matriz dofa.



## INTRODUCCIÓN

La realización del presente trabajo denominado “Plan de mejoramiento de servicio al usuario en el área de cedulação de la Registraduría Especial de Villavicencio”, pretende incrementar la competitividad de la entidad, con respecto a la prestación de un servicio más ágil y oportuno, evitando tanto aglomeración e insatisfacción por parte de los usuarios. De ahí, la importancia de promover y dar a conocer de forma más eficaz los requerimientos por parte del usuario, con respecto a la documentación personal requerida por los mismos.

Dentro de las alternativas de solución, se llevó a cabo mediante la realización de un diagnóstico previo para identificar la realidad actual sobre la prestación del servicio, utilizando para ello técnicas de investigación como la encuesta y la observación directa.

Se espera que con el servicio al cliente, la entidad construya nuevas relaciones y necesidades de los usuarios, pero no solamente con la entrega de servicios de óptima calidad sino relacionada directamente con el deleite al usuario por el servicio prestado antes, de la entrega satisfactoria a sus peticiones y requerimientos, entendiendo desde luego el concepto de competitividad y su relación con el servicio.

El proceso investigativo fue importante, si se tiene en cuenta que la atención de servicio al usuario conlleva a constituirse una ventaja competitiva en forma dinámica, armónica y eficaz, aplicando para ello una estrecha relación cara a cara para que el servicio sea la diferencia notable en el trato ofrecido a los usuarios.

La estructura del trabajo se ajustó a los requerimientos exigidos por la Fundación Universitaria los Libertadores; y a la aplicación de la norma Icontec 1486, sexta actualización, correspondiente a la presentación de trabajos de grado.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Cabe indicar que la vinculación con la Registraduría Especial de Villavicencio, conlleva a cierta preocupación por contribuir y aprender que hacer cuando se le brinda un inadecuado servicio al usuario, entonces entender las necesidades del mismo, evaluar el compromiso que tiene la entidad con el servicio requerido por la comunidad en general; mejorar las comunicaciones sobre el lenguaje corporal, tono de voz y servicio telefónico, manejar los conflictos entre funcionarios que laboran especialmente en el área de cedulação y ofrecer un buen servicio cuando el usuario lo requiera, conlleva a realizar el presente trabajo, de tal manera que sirva como técnicas y actitudes requeridas para poder prestar un excelente servicio a toda la comunidad y por ende garantizar el éxito en sus necesidades.

En ese orden de ideas, los problemas que vienen generando un inadecuado servicio al usuario; relaciona los siguientes aspectos: la carencia de talento humano con el perfil indicado para la prestación de un excelente servicio; la falta de sentido de pertenencia, actitud y empatía por parte de los colaboradores. Es decir, se requiere de un talento humano que tenga y manifieste amplia pasión por su trabajo, un mayor sentido de pertenencia con la entidad y los usuarios, sus expectativas y necesidades. Además de poseer empatía (caer bien), pues por mucha aglomeración que a diario se presenta debe ser amistosa y especialmente que encarne un servicio excepcional. Con miras a satisfacer plenamente los requerimientos por el sin número de personas que a diario visitan la entidad, muchos de ellos se desplazan de lugares alejados, y además por su condición académica (campesinos, bajo nivel académico) requieren una mayor información, apoyo y colaboración en cada uno de los trámites requeridos acordes con sus intereses.

Por consiguiente, garantizar un excelente servicio al usuario se le permitirá un aporte valioso acorde con sus necesidades, además, conocer cuando y como hacer con éxito una mayor atención y servicio al usuario.

Las circunstancias anteriores que presenta el área de cedulação limitan la prestación de un buen servicio al usuario. Motivo por el cual se hace necesario ofrecer un plan de mejoramiento que permita contribuir a un excepcional servicio al usuario más eficaz y efectivo.

### **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué efectos genera un plan de mejoramiento del servicio al usuario en el área de cedulação en la Registraduría Especial de Villavicencio?

## 2. JUSTIFICACIÓN

El proceso investigativo es importante porque tiene como fin ofrecer técnicas, estrategias y actitudes valiosas para prestar al usuario un servicio más ágil y oportuno; es decir, excelente y garantizar el éxito para lo cual fue creada la organización. Por ello, la manera de comunicarse con el usuario y de establecer relaciones amistosas con ellos es la esencia del servicio dentro del marco normativo que apoya servirle a la comunidad en general.

Por consiguiente, se ofreció elementos básicos a través de buenas ideas para la consecución de un servicio excelente, donde el usuario quede satisfecho con las expectativas y necesidades requeridas; de ahí la necesidad de desarrollar una actitud amistosa y comprensiva hacia los mismos. Es a través de un buen servicio consistente en darle a los usuarios lo que ellos requieren, es decir, satisfacer las necesidades de los mismos, como por ejemplo: ser más ágil y oportuno en la atención, establecer una relación empática, si se tiene en cuenta que los horarios y la demanda de servicios en dicha área requiere de filas inmensas para ser atendido, pues la población todos los días crece y requiere documentos, especialmente en épocas como la actual donde se reclama cedulas, las cuales son indispensables para participar en los eventos electorales.

El trabajo beneficia a la comunidad en general y por ende a la entidad que cumple un papel relevante a nivel social. Por ello, el requerimiento del compromiso ético, honestidad, lealtad, tolerancia, respeto, responsabilidad, comunicación, generosidad y prudencia.

Se espera que el trabajo brinde principios básicos fundamentales a la entidad, para que a través del área de cedulación, los funcionarios despierten una amplia creatividad logrando concentrar la atención respetuosa, asumiendo responsabilidad, sentimiento de orgullo por su labor y la organización, como también frente a la atención y servicio al usuario.

Es gratificante poder aportar a la entidad ofreciendo los conocimientos teóricos recibidos durante la carrera y así poder llevarlos a la práctica para que la Registraduría Especial de Villavicencio, tenga en sus manos un instrumento práctico y técnico que le permita mejorar la calidad de servicio a la comunidad en general.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un plan de mejoramiento del servicio al usuario para el área de cedulação de la Registraduría Especial de Villavicencio.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el comportamiento actual por parte de los funcionarios en el área de cedulação con respecto del servicio al usuario.
- Establecer actividades claves por parte del personal en el área de cedulação que permita mejorar la atención y servicio al usuario.
- Ofrecer un mejor servicio al usuario en el área de cedulação de la Registraduría Especial de Villavicencio.

## 4. MARCOS DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEÓRICO

**4.1.1 Sistema japonés de las nueve “S”.** Citando a Flores Bayardo, consultor en competitividad, establece que las nueve “S”, corresponden a una metodología que busca un ambiente de trabajo coherente con la filosofía de calidad total, destacando participación de los funcionarios conjuntamente con la entidad<sup>10</sup>.

Los objetivos y beneficios de las nueve “S”, consistentes en: organización, orden, limpieza, control visual, disciplina, y hábitos, constancia, compromiso, coordinación y estandarización. Todos ellos están orientados atender, implantar y mantener un sistema de orden, limpieza en la entidad. De ahí, que los resultados obtenidos al aplicarlos se vinculen a una mejora continua de las condiciones de calidad, seguridad y medio ambiente. Es decir, busca como metodología hacer énfasis en ciertos comportamientos que permiten un ambiente de trabajo limpio ordenado, satisfacción del usuario, servicio de calidad confortable y seguro, y un ambiente agradable y efectivo.

Por consiguiente con la implementación con el sistema de las nueve “S” se pueden obtener los siguientes resultados:

- Una mayor satisfacción de los usuarios interno o externos.
- Menos accidentes laborales.
- Menos pérdidas de tiempo para buscar herramientas o papeles.
- Una mayor calidad del producto o servicio ofrecido.
- Disminución de los desperdicios generados.

Las herramientas utilizadas en las 9 “s” son las siguientes:

- Diagrama de causa – efecto.
- Listas de verificación.
- Entrevistas.
- Instrucciones de trabajo.
- Gráficos (histogramas de barras).
- Fotografías del antes y después.

---

<sup>10</sup> BAYARDO FLÓREZ T. Grupo Q. Consultoría en competitividad. Sistema japonés de las nueve “S”. información disponible en la página de internet <http://www.google.com.co/sistema+japones+laS+9+S&oq=sistema+japones+laS+9>

Por tanto, las nueve “S” deben su nombre a la primera letra de la palabra de origen japonés; el significado de cada una de ellas será detalladamente analizado, así como el procedimiento para llevarlas a cabo además de las ventajas que conlleva realizarlas.

**Seiri organización.** Organizar consiste en separar lo necesario de lo innecesario, guardando lo necesario y eliminando lo innecesario. Para Poner en práctica la 1ra S debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos tirar?
- ¿Qué debe ser guardado?
- ¿Qué puede ser útil para otra persona u otro departamento?
- ¿Qué deberíamos reparar?

Otra buena práctica sería, colocar en un lugar determinado todo aquello que va a ser descartado. Y el último punto importante es el de la clasificación de residuos, genera residuos de muy diversa naturaleza: papel, plásticos, metales. Procedimiento: La forma de organizar está basada en unas reglas fáciles de aplicar, de las cuales se representa la forma de utilizar los bienes y servicios.

Las reglas son las siguientes:

**a. Identifique la naturaleza de cada elemento:**

- Si el elemento está deteriorado y tiene utilidad: repárelo.
- Si está obsoleto y tiene algún elemento que lo sustituya: elimínelo.
- Si está obsoleto pero cumple su función: manténgalo en las mejores condiciones para un perfecto funcionamiento.
- Si es un elemento peligroso: Identifíquelo como tal para evitar posibles accidentes.
- Si está en buen estado: analice su utilidad y recolocación.

**b. Identifique el grado de utilidad de cada elemento:**

- Si lo usa en todo momento: téngalo a mano en la oficina.
- Si lo utiliza todos los días: cerca de la máquina.
- Si lo utiliza una vez al mes: colóquelo cerca del puesto de trabajo.
- Si lo usa cada tres meses: téngalo en el almacén perfectamente
- Si realmente no lo necesita: retírelo.

**Ventajas.** Las ventajas de considerar los puntos anteriores son:

- Se obtiene un espacio adicional.

- Se elimina el exceso de herramientas y los elementos obsoletos.
- Se facilita el uso de componentes a tiempo.
- Se evita el almacenamiento excesivo y los movimientos de personal innecesarios.
- Se elimina el exceso de tiempo en los inventarios.
- Se elimina el despilfarro.

**Seiton – orden.** El orden se establece de acuerdo a los criterios racionales, de tal forma que cualquier elemento esté localizable en todo momento. Cada cosa debe tener un único, y exclusivo lugar donde debe encontrarse antes de su uso, y después de utilizarlo debe volver a él. El orden se lleva a cabo mediante la identificación de un elemento, herramienta un objeto a través de un código, número ó algo característico de tal forma que sea fácil de localizar. Para tener claros los criterios de colocación de cada cosa en su lugar adecuado, responderemos las siguientes preguntas:

- ¿Es posible reducir el stock de esta cosa?
- ¿Esto es necesario que esté a mano?
- ¿Todos llamaremos a esto con el mismo nombre?
- ¿Cuál es el mejor lugar para cada cosa?

#### **Procedimiento:**

- Determine sitios de ubicación para cada elemento.
- Señale cada lugar para que todos los empleados conozcan la finalidad del mismo.
- Asigne una clave de identificación para cada elemento.
- Defina la forma de guardar cada elemento, teniendo en cuenta que sea fácil de identificar donde está, de poder usar, de volver a colocar en su sitio y fácil de reponer.

#### **Ventajas<sup>11</sup>:**

- Se reduce el tiempo de búsqueda, utilización y devolución de materiales.
- Se reduce el número de errores humanos.
- Se evitan interrupciones del proceso.
- Se reducen los tiempos de cambio.
- Se ocupa menos espacio.
- Se reducen los productos en stock.
- Se eliminan condiciones inseguras y en consecuencia se reducen accidentes.

---

<sup>11</sup> BAYARDO FLÓREZ T. Grupo Q. Consultoría en competitividad. Sistema japonés de las nueve "S". información disponible en la página de internet <http://www.google.com.co/sistema+japones+laS+9+S&oq=sistema+japones+laS+9>

**Seiso – limpieza.** Mantener permanentemente condiciones adecuadas de aseo e higiene, lo cual no sólo es responsabilidad de la organización sino que depende de la actitud de los empleados. La limpieza la debemos hacer todos. Es importante que cada uno tenga asignada una pequeña zona de su lugar de trabajo que deberá tener siempre limpia bajo su responsabilidad. No debe haber ninguna parte de la empresa sin asignar. Si las persona no asumen este compromiso la limpieza nunca será real.

**Procedimiento:**

- Limpie el lugar de trabajo y equipo después de su uso.
- Quite el polvo y la suciedad de aquellos elementos que no competen al equipo de limpieza general: maquinas.
- Limpie las herramientas después de su uso y compruebe su funcionalidad.
- Identifique cualquier desorden o situación anormal, sus causas y establezca las acciones oportunas para su eliminación.
- Elabore un programa de limpieza con tareas específicas para cada lugar de trabajo.

**Seiketsu – control visual.** Es una forma empírica de distinguir una situación normal de una anormal, con normas visuales para todos y establece mecanismos de actuación para reconducir el problema.

**Procedimiento:**

- Conocer los elementos a controlar.
- Establecer la diferencia entre la normalidad y anormalidad.
- Crear mecanismos que permitan el control visual.
- En caso de anormalidad indicar las acciones correctoras.

**Hitsuke – disciplina y hábito.** Cada empleado debe mantener como hábito la puesta en práctica de los procedimientos correctos. Sea cual sea la situación se debe tener en cuenta que para cada caso debe existir un procedimiento.

**Procedimiento:**

- Establezca procedimientos de operación.
- Prepare materiales didácticos.
- Enseñe, fundamentalmente, con su ejemplo.
- Utilice la técnica: “aprender haciendo”.
- Facilite las condiciones para poner en práctica lo aprendido.
- Utilice los errores como fuente de información para educar.



**Ventajas:**

- Se concientiza a los trabajadores hacia la organización, el orden y la limpieza.
- Se crea el hábito a través de la formación continua y la ejecución disciplinada de las normas y procedimientos establecidos.

**Shikari – constancia.** Voluntad para hacer las cosas y permanecer en ellas sin cambios de actitud, lo que constituye una combinación excelente para lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

**Procedimiento:**

- Planifique y controle permanentemente sus trabajos.
- Haga de la limpieza, el orden y la puntualidad una constante en su vida.

**Ventajas.** Se disminuye la cantidad de tiempo perdido, si la voluntad para hacer las cosas se acompaña de motivación de los beneficios de la meta.

**Shitsukoku – compromiso.** Es la adhesión firme a los propósitos que se han hecho; es una adhesión que nace del convencimiento que se traduce en el entusiasmo día a día por el trabajo a realizar. Un compromiso que debe permear a todos los niveles de la empresa y que debe utilizar el ejemplo como la mejor formación.

**Procedimiento:**

- Se debe llevar a cabo con disciplina aplicada de los dirigentes hacia sus subordinados.
- Las políticas empresariales deben imponerse con seriedad para que el empleado se sienta con una gran responsabilidad de llevar a cabo su trabajo.

**Ventajas.** El proyecto se llevará a cabo en el tiempo estimado sin pérdidas.

**Seishoo – coordinación.** Una forma de trabajar en común, al mismo ritmo que los demás y caminando hacia unos mismos objetivos. Esta manera de trabajar sólo se logra con tiempo y dedicación.

**Procedimiento:**

- Mantener buena comunicación de los avances como las demoras en tiempo.
- Realizar mayor énfasis en la etapa menos desarrollada.

**Seido – estandarización.** Permite regular y normalizar aquellos cambios que se consideren benéficos para la empresa y se realiza a través de normas,

reglamentos o procedimientos. Éstos señalan cómo se deben hacer las actividades que contribuyan a mantener un ambiente adecuado de trabajo.

**Procedimiento.** Se llevará a cabo por medio de manuales, procedimientos, libros de inventarios, reportes que servirán como base para las emergencias, mantenimiento o regeneración de una ampliación de la industria.

**Ventajas:**

- Cualquier trabajador sea del área o no, podrá realizar el trabajo sin problemas con el manual.
- Se podrá contrarrestar mucho mejor un percance con la documentación.

**Aplicación de las 9 “s”.** Para poder implementar la metodología de las 9 “s” es necesario cumplir con lo siguiente:

- Resolución de un problema.
- Proceso de implantación 9 “s”.

**Resolución de un problema.** La ejecución de las 9 “s” debe ser aplicado respectivamente a un problema, de igual forma se debe tener la capacidad para identificarlo, esto se consigue con el siguiente procedimiento:

- Identificar problemas relacionados con las 9 “s”.
- Priorizar los problemas.
- Determinar las causas que originan los problemas.
- Definir indicadores.
- Listar las acciones de mejoras acordadas.
- Asignar responsables de las acciones de mejora.
- Establecer plazos de ejecución de las mejoras.

**Implantación de las 9 “s” en la empresa.** La funcionalidad de dichas metodologías se lleva a cabo con dedicación a través del compromiso serio de la dirección con toda la empresa, siempre considerando dos reglas básicas:

- Empezar por uno mismo”
- Educar con el ejemplo”

**Acciones para la implantación.** La elaboración de un plan de trabajo es fundamental para establecer en donde se aplicarán las metodologías ya mencionadas, por lo tanto el líder del proyecto deberá asignar a su grupo de trabajo, las tareas o actividades tomando en cuenta que a lo largo del desarrollo del proyecto debe asumir un papel para:

- Liderar el programa 9 “s” 8
- Mantener un compromiso activo.
- Promover la participación de todos los implicados.
- Dar seguimiento al programa.

Es muy importante que se conserve el clima ya creado con los nuevos hábitos aprendidos. Esto se logra mediante la práctica de auditorías; en un principio puede llevarse a cabo por el mismo departamento o área, posteriormente se realizan evaluaciones cruzadas a efecto de tener resultados más reales.

En resumen la efectividad de las 9 “s”, es de óptimo rendimiento, la implementación de todas las reglas seguidas con seriedad, dan como resultado alta eficacia y eficiencia, con sólo tener la disposición de todos los involucrados. Los beneficios de la implantación de las 9 “s” se podrán notar en los niveles de productividad y calidad que se alcanzan dentro de la organización. Y su mantenimiento residirá en la disciplina y constancia que se tenga en la organización para la mejora continua de las actividades.

La aplicación de las primeras S:

- Reducción del 40% de sus costos de mantenimiento.
- Reducción del 70% del número de accidentes.
- Crecimiento del 10% de la fiabilidad del equipo.
- Crecimiento del 15% del tiempo medio entre fallas.

**4.1.2 Calidad del servicio.** El concepto de calidad presenta una dificultad grande para las empresas: en principio es un concepto subjetivo. Es común que un producto o servicio le parezca a una persona “de calidad” o de “buena calidad” mientras que otra persona califique ese mismo producto o servicio con el concepto de “mala calidad”. Como se puede comprender, conceptos como bueno o malo son relativos pues cada usuario tiene su verdad<sup>12</sup>.

La calidad es considerada, en términos generales, como la respuesta a los requerimientos del usuario, y es por eso que nace como un concepto subjetivo; diferentes usuarios tendrán diferentes requerimientos, por lo tanto un mismo producto o servicio no podrá, en la mayoría de los casos, dar respuesta a todos estos requerimientos diferentes. El reto y la responsabilidad de la entidad son volver objetivo el concepto, mediante el desarrollo de productos y servicios que den respuesta a requerimientos similares de sus usuarios pero también diseñar

---

<sup>12</sup> URIBE MACÍAS, Mario Enrique. Gerencia del servicio. Alternativa para la competitiva. Ediciones de la U. Bogotá D.C., 2010. p. 41.

productos y servicios diferenciados que respondan requerimientos diferentes de sus usuarios.

La calidad es una teoría de gestión que interpreta la manera como se gerencian las empresas en oriente, particularmente en el Japón. Esta nación tuvo un renacimiento inesperado convirtiéndose en pocos años en potencia industrial y comercial a nivel mundial, después de haber sido casi arrasada por la explosión de la bomba atómica.

Una vez las empresas japonesas empiezan a apoderarse de los mercados internacionales surge en occidente un marcado interés por explicarse las causas de dicho fenómeno, llevando a muchos estudiosos a analizar la forma como se ejerce la gerencia en las organizaciones orientales. De allí surge lo que se conoce como calidad del servicio, control total de la calidad, gestión de la calidad, gerencia de la calidad o gerencia japonesa, entre otros. La teoría clásica de la calidad descansa sobre once principios o conceptos básicos que dan origen a todo su modelo conceptual y práctico.

A continuación se mencionan los once principios o conceptos básicos, después de lo cual se hará énfasis en aquéllos que aplican directamente a la teoría del servicio.

- Organización orientada al usuario.
- La calidad es lo primero.
- Acción orientada a los pocos vitales.
- Relevancia de datos y hechos.
- Control del proceso para asegurar la calidad.
- Control de dispersión en el proceso.
- Los talleres de flujo descendente son los usuarios.
- Control del flujo ascendente.
- Acción preventiva recurrente.
- Respeto al empleado como ser humano.
- Compromiso de la alta dirección.

**4.1.3. Orientación al usuario.** Este principio tiene las siguientes implicaciones:

- Debe recopilarse información en el mercado.
- Es indispensable identificar la calidad que el usuario espera.
- Se debe identificar cuáles son los ambientes de uso del producto.
- Debe investigarse en dónde se encuentran los productos que se han vendido.

- Este concepto es diferente a orientado al volumen de ventas. La orientación hacia el usuario convierte al colaborador de la empresa en el asesor del usuario que busca para él las mejores opciones. Lo importante es hacer usuarios, no hacer una venta. Las ventas dejan de ser un objetivo y se convierten en una consecuencia de hacer usuarios.
- Conducta orientada a la empatía. Ésta debe ser entendida como la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Cuando esto ocurre entre la empresa y su usuario, es más fácil entender los requerimientos del usuario y actuar en consecuencia.
- Es necesario brindar solamente productos y servicios aceptables y accesibles al usuario.
- El usuario no es Dios pero sí es el rey. Esto quiere decir que el usuario también se equivoca, que en muchos casos no sabe qué quiere, que en otros no tiene información, etc. Le corresponde a la empresa actuar objetivamente y corregir al usuario; su responsabilidad primordial es educar al usuario.

**4.1.4 Los talleres de flujo descendente son los usuarios.** Con este concepto la organización debe considerar que tiene dos tipos de usuarios: el externo y el interno. En el primer caso, corresponde al consumidor del producto o servicio tal como ha sido considerado siempre. Para el segundo, corresponde al colaborador de la empresa<sup>13</sup>.

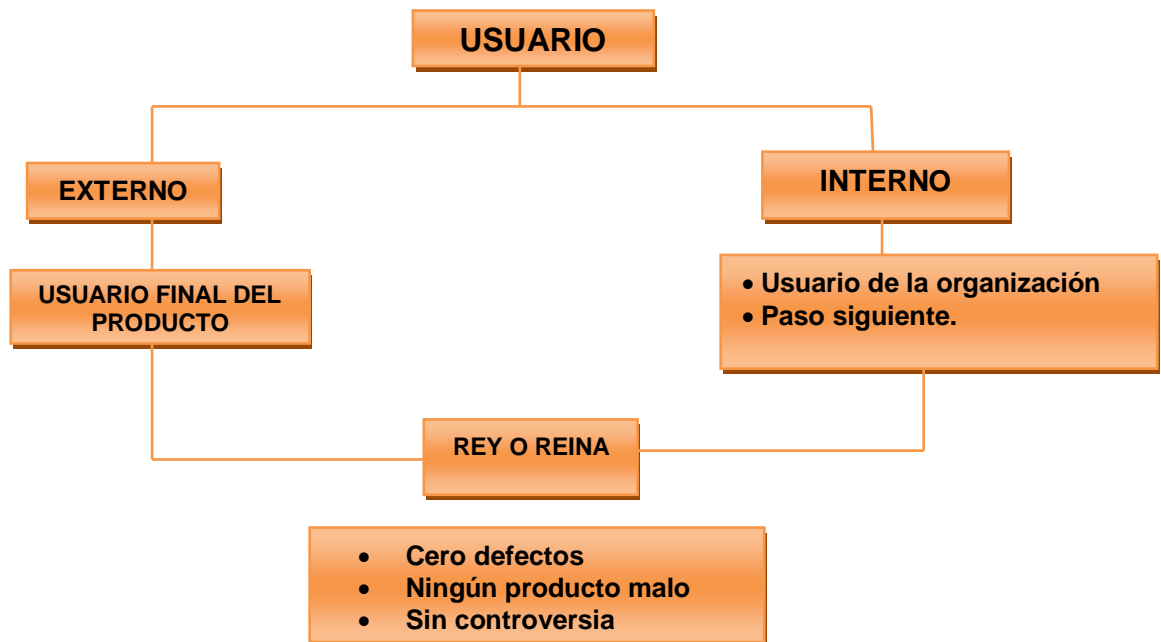
En este sentido el usuario interno es el siguiente paso del proceso, es quien sigue en el taller o en el almacén. Esta consideración trae como consecuencias que los colaboradores - colegas de trabajo se ayudan, se evitan discusiones entre ellos, se incrementa la buena comunicación, se solucionan los problemas y se habla de manera amistosa.

En la figura 1 se observa el esquema general que resume este concepto de la calidad total.

---

<sup>13</sup> Ibid., p. 43.

**Figura 1. Los talleres de flujo descendente son los usuarios**



Fuente: Mario Enrique Uribe. 2010. p. 44.

**4.1.5 Compromiso de la alta dirección.** Ningún cambio se puede dar en la organización si la alta dirección no se encuentra comprometida con él. Es indispensable que el cambio sea liderado por la gerencia de la empresa y que ésta comprometa talento humano, recursos físicos y financieros al igual que tiempo para que el cambio se dé satisfactoriamente. En el caso de la calidad total, esto se convierte en un acto formal y simbólico, en un rito que se vuelve parte de la cultura organizacional y que la dirección comunica de manera oficial. Es necesario que la alta dirección declare definitivamente la necesidad de la implementación de la calidad total del servicio, con base en:

- La situación de la entidad.
- La visión y estrategia de la organización junto con sus principios.
- El estado de innovación tecnológica o técnica

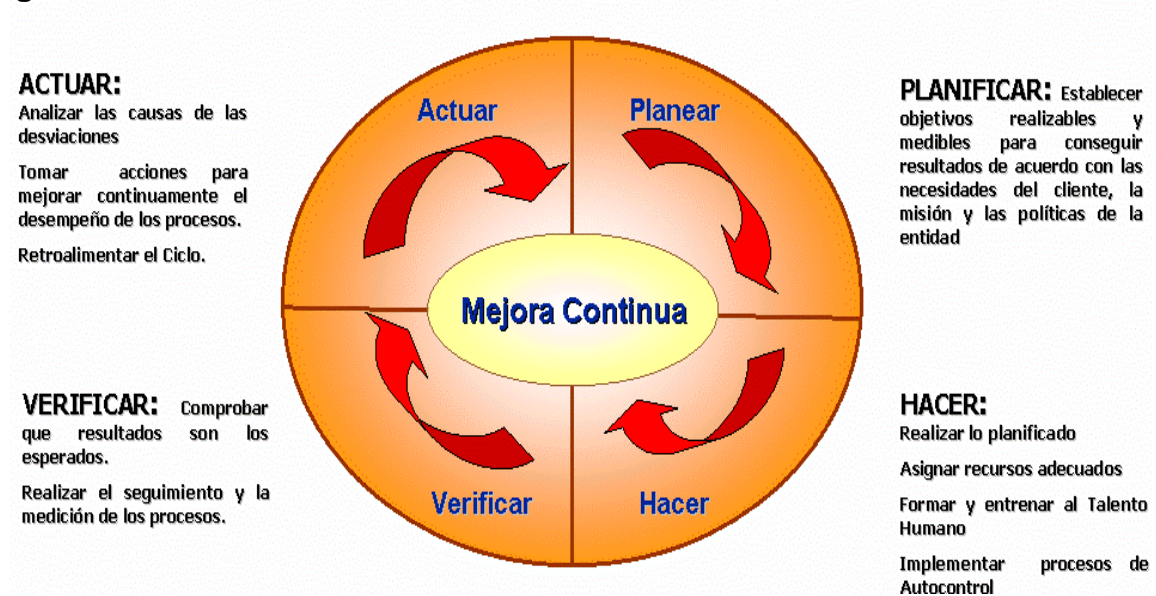
**4.1.6 El mejoramiento continuo.** Es aceptar que las cosas se pueden hacer mejor hoy que ayer, y que mañana podrán realizarse mejor de lo que hoy se han hecho<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Ibid., p. 45.

Para ello la teoría de la calidad total del servicio utiliza como instrumento el ciclo PHVA, conocido también como ciclo de la calidad total (figura 2) o ciclo Deming, por su autor. El ciclo presenta cuatro etapas que se desarrollan de manera secuencial, iniciando por cualquiera de ellas y repitiéndose de manera indefinida. Esta repetición indefinida es la que produce el mejoramiento continuo en la organización.

El ciclo se aplica a nivel organizacional pero también en cada puesto de trabajo. En este último caso aparece el concepto de mejoramiento diario. El mejoramiento, en cualquiera de los dos niveles, es considerado como una escalera en la cual se asciende peldaño por peldaño; dicho ascenso está apalancado en la aplicación de ciclos PHVA, tal como se explicará a continuación.

**Figura 2. Ciclo de la calidad total en el servicio.**



Fuente: Mario Enrique Uribe. 2010. p. 44.

**Planear:** el planear corresponde a la formulación de los objetivos (el qué, los resultados a alcanzar), la definición de las estrategias (el cómo, el camino para lograr los resultados), la determinación de las actividades a realizar (el plan de acción) así como los índices que permitirán monitorear el desarrollo posterior de lo definido en esta etapa. Es recomendable realizar el diagnóstico de la situación actual como insumo previo para desarrollar esta etapa.

**Hacer:** el hacer pone en práctica lo planeado. Debe reflejar la capacidad de la organización y de su talento humano para tomar decisiones, liderar el desarrollo de procesos, trabajar en equipo y asignar adecuadamente los recursos. De igual forma en esta etapa es importante la capacidad de comprender el entorno y adecuar el plan establecido a sus condiciones cambiantes.

**Verificar:** el verificar propicia la medición de lo ejecutado frente a lo planeado. Se aplican los índices establecidos y se realiza la evaluación de los resultados y del proceso desarrollado. En esta etapa puede encontrarse que las actividades y resultados del hacer corresponden a lo establecido en el planear o, por el contrario, que se han presentado divergencias entre ellas. En tal caso debe analizarse concienzudamente cuáles son las razones de las diferencias para retroalimentar la siguiente etapa.

**Actuar:** el actuar corresponde al establecimiento de medidas correctivas, en el caso de existir diferencias entre el hacer y el planear. Analizadas las causas se establece un plan de mejoramiento con base en medidas correctivas para volver a tomar el rumbo indicado. En el caso contrario, se diseñan planes de mantenimiento con base en medidas preventivas, para asegurar la realización adecuada de los procesos y la obtención de los resultados esperados. Cuando esto último se da de manera consistente se procede a estandarizar con el fin de proporcionar una guía de la manera como siempre se deberán hacer las cosas en la organización.

**4.1.7 Flujo de implementación de la calidad del servicio.** Poner en funcionamiento un proceso de calidad en la entidad requiere realizar algunas actividades que garanticen su adecuada implementación y correcto desarrollo. Siempre que existen cambios en la empresa es natural que se presente resistencia; la resistencia al cambio es una actitud inherente al ser humano y las organizaciones están conformadas por personas.

Además de lo anterior las personas no tienen por qué conocer lo nuevo que se va a poner en práctica ni entender las implicaciones que esto tiene para la entidad. En muchos casos la resistencia al cambio nace del desconocimiento de lo nuevo y de sus beneficios. Con el fin de acelerar el proceso de interiorización de la calidad total y asegurar su correcta implementación, es conveniente tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

**4.1.8 Educación y entrenamiento.** El primer mandato de la calidad es educar a las personas de la organización. Ésta debe ser una práctica usual y permanente en las empresas que implementan la calidad del servicio.

La educación y el entrenamiento deben realizarse en dos sentidos: en primera instancia para sensibilizar a las personas hacia el cambio, los beneficios que trae la calidad total, tanto para la entidad como para sus colaboradores, y para la creación y fortalecimiento de los valores asociados a la calidad. En segunda instancia para conocer las herramientas de la calidad, tanto administrativas como estadísticas, y la manera como se aplican. Para saber cómo desarrollar la calidad.



**Establecimiento de estándares.** Un estándar es un parámetro de comparación de la manera como se debe desarrollar un proceso o de los resultados que deben esperarse de él. Es importante tener puntos de referencia que le permitan a la gente de la organización saber cómo se deben hacer las cosas y evaluar si lo están haciendo bien.

**Implementación del concepto PHVA:** como se planteó anteriormente, el ciclo PHVA (planear-hacer-verificar-actuar) es la herramienta por excelencia para el mejoramiento continuo. Su implementación es fundamental para gestionar la calidad total, conocer los problemas o no conformidades de la organización y emprender acciones de mejoramiento. Cuando ésta es una práctica permanente la organización desarrolla el mejoramiento continuo.

**4.1.9 La estrategia del servicio.** La estrategia del servicio es una fórmula característica para la prestación de un servicio; es una premisa de beneficio muy bien escogida por parte de la organización, que tiene un valor evidente para el usuario y que establece una posición competitiva real para la entidad<sup>15</sup>.

Es considerada como una idea unificadora que orienta la atención de la gente de la empresa hacia las prioridades reales del usuario y focaliza a toda la organización hacia ellas. Es el resultado del pensamiento empresarial. Es importante aclarar que existe solo una estrategia del servicio en la empresa; a diferencia de los resultados de los procesos de planeación y gerencia estratégica que diseñan diversas estrategias para la organización en un período de tiempo determinado, en la gerencia del servicio solo se plantea una estrategia del servicio. Para su diseño debe conocerse muy bien al usuario de la organización; por ello se construye con base en la información demográfica y psicográfica del usuario; no es posible diseñar una adecuada estrategia del servicio simplemente sentado en el escritorio y sin saber profundamente las características propias de los usuarios.

**Información demográfica:** en primera instancia es imprescindible caracterizar al usuario según las variables demográficas pertinentes y aplicables. Algunas de ellas son: edad, género, nivel de ingreso, estrato socioeconómico, nivel educativo, ubicación geográfica, religión o credo. Es claro que no será igual para la empresa que sus usuarios estén caracterizados como “hombres entre los 20 y los 35 años, de estratos 4, 5 y 6, profesionales ubicados en la ciudad de Ibagué”, a que sus usuarios sean “hombres y mujeres desde los 14 años, de estratos 1, 2 y 3, de cualquier nivel educativo y localizados en el territorio nacional”.

Cada una de las anteriores caracterizaciones deberá generar una estrategia del servicio diferente, al igual que campañas publicitarias y esfuerzos promocionales

---

<sup>15</sup> Ibid., p. 86.

diferentes. Sin embargo, no basta con conocer a nuestros usuarios desde el punto de vista demográfico; es también muy importante hacerlo desde su perfil psicográfico.

**Información psicográfica:** en este aspecto se indaga acerca de cuál es el motivo de compra, qué hace que el usuario compre un producto u otro, qué tan sujeto está el usuario a los vaivenes de la moda y sus tendencias, entre otros. Se analizan las costumbres de consumo, la moda, las necesidades, las expectativas y los gustos de los usuarios. Específicamente se indaga acerca de dos situaciones de todo usuario: el tipo de consumidor y el rol del consumidor.

**Tipo de usuario:** existen dos posibilidades para determinar el tipo de consumidor que tiene la empresa: Institucional o Individual. A continuación se profundiza en cada una de ellas.

**Institucional:** es aquél consumidor cuya motivación de compra es racional. Este usuario es organizado en su compra; analiza las características propias de cada producto; compara entre diferentes alternativas, marcas y precios; analiza la relación costo-beneficio de su compra; en consecuencia compra y consume.

**Individual:** éste es un usuario cuya motivación es emocional. Es muy sujeto a la moda, a la publicidad, al consumo social. A diferencia del anterior no realiza comparación entre alternativas o análisis costo-beneficio; simplemente compra y consume aquello que le llama la atención o que está de moda. Es común que tenga intención de comprar un producto pero al final termine adquiriendo otro u otros. Estas dos caracterizaciones opuestas entre sí marcan también diferencias profundas en la manera como se aborda la estrategia del servicio de la empresa. Dependiendo del tipo de consumidor que se tenga en la organización, la estrategia del servicio se cimentará sobre aspectos diferentes.

**Rol del usuario:** con respecto a este ítem la entidad debe preguntarse de qué manera se ejercen los siguientes roles con respecto a sus servicios:

- ¿Quién adquiere el servicio?
- ¿Quién requiere el servicio?
- ¿Quién decide el servicio?

En muchos casos los tres roles son desempeñados por una misma persona: por ejemplo en el caso de la agenda con la cual un estudiante llevará sus notas, es la misma persona quien adquiere el servicio, quien lo requiere y quien decide cuál es la agenda que va a adquirir.

**Implicaciones de la estrategia del servicio:** a nivel interno la estrategia del servicio implica una dedicación oficial corporativa. Esto quiere decir que una vez

se formula y se difunde en toda la organización, todas las personas de la entidad deben orientar sus esfuerzos a cumplirla, a hacerla realidad para el usuario.

En este sentido se convierte en un principio organizacional que le permite a la gente que trabaja en la organización canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio, que se distingan muy bien ante los ojos del usuario. A nivel externo la estrategia del servicio es una promesa de servicio a los usuarios; lo cual significa que una vez diseñada y difundida a los mercados la empresa tiene la obligación con su usuario de hacerla realidad; de entregarle lo que le promete y como lo promete.

**4.1.10 Sistema gerencial.** El sistema gerencial está conformado por todo el equipo directivo de la organización: presidente, director, director ejecutivo, gerente general, gerente de área, jefe de sección, jefe de departamento, director de área, administrador, entre otros. Quienes conforman el equipo directivo depende de cada organización en particular, se debe entender su estructura, la forma y quienes toman las decisiones en ella.

Pero no solo tiene que ver con las personas sino con sus actuaciones y la infraestructura que apoya al sistema para su funcionamiento. El sistema gerencial, como los demás, debe ser amable para el usuario; esto es, pensado, diseñado y orientado a la satisfacción del usuario, a propiciar la interacción del usuario con la empresa de manera natural y fácil.

Es común que los usuarios, para muchas de sus gestiones frente a la empresa, deseen interactuar directamente con los niveles gerenciales y no solamente con el personal de base o de primera línea. Lo anterior se vuelve más crítico cuando se trata de quejas y reclamos del usuario, situación en la cual es más perentoria la atención de los gerentes. Las decisiones y las actuaciones del sistema gerencial deben estar, entonces, enfocadas en el usuario. Ha sido común en los últimos tiempos que los sistemas gerenciales se estén orientando más hacia los usuarios: decisiones, horarios de atención al usuario por parte de los gerentes, infraestructura física, entre otros.

En los últimos tiempos la distribución física ha cambiado fundamentalmente: hoy en día la oficina del gerente o del administrador está a disposición de los usuarios, se encuentra muy cerca de la puerta de entrada a la empresa, las paredes han sido remplazada por divisiones y estructura transparentes y, lo más importante, los gerentes no esperan a que los usuarios lleguen para atenderlos: van hacia ellos, los buscan, los visitan, les piden que evalúen los servicios que la empresa presta, los escuchan.

El sistema gerencial, en conclusión, deberá comportarse con empatía hacia el usuario (desde su concepción y diseño hasta su actuación) con el objeto de lograr maximizar la satisfacción del usuario en su interrelación con la entidad.

Para finalizar el concepto de triángulo del servicio es conveniente recordar que este y todos sus elementos deben estar enfocados hacia el usuario. El usuario es el centro y objetivo de la acción empresarial.

Al respecto Karl Albrecht señala que en su recorrido por diferentes empresas, investigando el tema del servicio, encontró un escrito anónimo colocado en una ventana de un puesto de servicio del lado del colaborador de la entidad, que plantea la esencia de la filosofía que debe construir una entidad con relación a sus usuarios<sup>16</sup>.

**4.1.11 Claves para mantener una ventaja competitiva.** Una ventaja competitiva se define como aquella ventaja que una empresa posee con respecto a su competencia. Es importante que mantengas y aumentes su esencia haciendo que cumpla los siguientes requisitos:

- Que no sea fácil de imitar.
- Que sea única u original.
- Que se conserve a lo largo del tiempo.
- Que sea mejor que la de tu competencia.

Algunas ideas que puedes adoptar como esencia de ventaja competitiva en torno del servicio al usuario:

- Beneficios de tu producto / servicio superiores a tu competencia.
- Buena reputación e imagen ante los usuarios actuales y potenciales.
- Operar con costos bajos (que no necesariamente significa precios bajos).
- Mantener una relación de largo plazo.
- Que tu personal entienda el servicio, el nivel y cómo se ofrece.

Mantener una ventaja competitiva implica que su mente emprendedora esté atenta de las necesidades del usuario, el mercado que atiendes. Esto sugiere que la revises constantemente para conservarla vigente. En otras palabras, mantén su vista afuera de la empresa para responder ágil y flexible de tal manera que su servicio al usuario se adapte y renueve.

---

<sup>16</sup> ALBRECHT, Karl y Zemke, Ron. Gerencia del servicio. La dirección de una empresa en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos. Fondo editorial Legis. 2005. p. 63.

**Pasos para hacer del servicio al usuario tu ventaja competitiva.** Para lograr que el servicio al usuario se mantenga como ventaja competitiva, se sugiere:

A todo el personal que trabaja contigo le debe quedar claro que se debe tener una cultura orientada al servicio. Establécelo por escrito y colócalo en un lugar visible a todos los funcionarios.

Reglas competitivas que comienzan de la siguiente forma:

- El usuario siempre tiene la razón.
- Si el usuario se equivoca, aplique la regla anterior.
- Capacita a tu personal en el servicio que se ofrece, que comprendan qué nivel satisface y cuál supera las expectativas de los usuarios, incluyendo la manera de ofrecerlo.
- Tus palabras deben estar soportadas con hechos, siendo congruente entre lo que dices y haces.
- Diseña un sistema de recompensas que te permita mantener la motivación y empuje de todo el personal (no solo los que están en la oficina). Te has fijado como en muchas grandes cadenas está el “empleado del mes”. Estas cosas aunque aparentemente inútiles realmente influyen en el personal, ya que a todos les gusta sentir valora.

**4.1.12 Sistema de evaluación del servicio.** Una vez diseñado el sistema de servicio, descrito en el capítulo anterior, podría pensarse que ya el proceso de implementación de la gerencia del servicio se ha completado. Y es comprensible pensarlo pues a esta altura se han diseñado los elementos del triángulo del servicio, estrategia de servicio, sistemas y gente, se han identificado los momentos de verdad del usuario con la organización mediante la utilización de ciclos de servicio, y se ha diseñado el sistema que permite prestarle los servicios al usuario<sup>17</sup>.

Sin embargo aun no se puede dar por finalizado este proceso. ¿Cómo mejorar el servicio día a día, en cumplimiento de la filosofía de mejoramiento continuo? ¿Cómo conocer lo que el usuario piensa? ¿Cómo conocer el nivel de satisfacción del usuario con respecto a los servicios recibidos?

Surge entonces el sistema de evaluación del servicio como una forma de conexión permanente con el usuario en la medida en que la empresa pone a su disposición una serie de instrumentos para que éste pueda expresar su concepto sobre los servicios recibidos y sobre la calidad de sus experiencias con la empresa.

---

<sup>17</sup> Ibid., p. 64.

El sistema de evaluación del servicio debe ser parte de una cultura de evaluación que se construya en la organización, a partir de la cual se desarrollan los diferentes instrumentos que permitan operar el sistema.

**4.1.13 Cultura de evaluación.** La evaluación del servicio debe constituirse en un valor para la organización que genere acciones habituales en el trabajo del día a día, pero enmarcado dentro de las definiciones estratégicas de la organización. En muchos casos el usuario se expresa mediante gestos, ademanes, palabras y expresiones que pueden decir mucho acerca de los servicios que ha recibido pero que pasan desapercibidas por los colaboradores de la organización pues no lo consideran importante o simplemente no han desarrollado la capacidad de percibirlo e interpretarlo.

La generación de una cultura de evaluación considera los siguientes aspectos:

**Los usuarios no son criaturas constantes:** Los usuarios modifican sus preferencias y gustos sin previo aviso. Cada vez más estos cambios se dan en intervalos de tiempo menores; seguramente muy influenciados por la cantidad y disponibilidad de información que los usuarios tienen a través de los medios masivos de comunicación y de redes de información sobre plataforma internet. Si la entidad no está conectada con el mercado, los usuarios modifican sus requerimientos y ésta no se entera, sigue produciendo los mismos bienes que antes para unas exigencias que ya han cambiado, que no existen, y que por tanto no van a ser demandados. La entidad pierde vigencia y empieza a tener serios problemas para su supervivencia.

**Se debe hacer de la evaluación un hábito:** Para todos los funcionarios de la entidad, independientemente de su cargo y de los procesos en los que intervenga, la evaluación del servicio debe ser algo que se haga de manera habitual, como algo normal dentro de las actividades diarias, que no le genere traumatismos pero sí muchos beneficios a la entidad. Como se mencionó anteriormente cuando la evaluación se ha convertido en un hábito para los colaboradores de la empresa, éstos son capaces de interpretar cualquier manifestación del usuario con respecto a la calidad del servicio y a su propio nivel de satisfacción. Y estas manifestaciones ocurren día a día y a todo momento<sup>18</sup>.

**Conciencia corporativa:** La organización en su conjunto debe hacer consciente la necesidad de estar generando espacios para la evaluación permanente de la calidad del servicio por parte de los usuarios. Es importante anotar que no se trata de procesos de evaluación interna que haga la empresa, como la evaluación del desempeño de los colaboradores o la evaluación de gestión con respecto a las actividades empresariales. Se trata de la evaluación que hace el usuario con

---

<sup>18</sup> Ibid., p. 65.

respecto a los servicios que ha recibido; lo cual, por supuesto, debe generar análisis y actividades de mejoramiento por parte de la entidad.

**Antenas orientadas a usuarios externos e internos:** Para un adecuado desarrollo del sistema de evaluación del servicio es imprescindible que la empresa esté permanentemente enfocada a escuchar la voz del usuario externo. Para ello debe poner a su disposición los instrumentos que de acuerdo con las circunstancias, con las rutinas del usuario y con las características de la empresa, sean los más adecuados para que el usuario comunique a la empresa su evaluación. Pero también es importante que la entidad se oriente a escuchar a sus usuarios internos. Anteriormente se mencionó que la evaluación debía ser un hábito para propiciar la interpretación que el talento humano de la organización realice de las manifestaciones que el usuario hace con respecto a la calidad del servicio. Siendo así, es indispensable que los niveles directivos de la entidad escuchen a sus colaboradores, quienes son por excelencia los que reciben los conceptos verbales o gestuales del usuario con relación al servicio.

Para operacionalizar esta cultura orientada a la evaluación es necesario construir un sistema de evaluación del servicio, a partir de la utilización de instrumentos de evaluación que se clasifican en dos categorías: información primaria sistematizada y retroinformación informal. Estas categorías tienen a su interior diferentes instrumentos que se complementan entre sí para ofrecerle a la compañía información suficiente acerca de las experiencias del usuario, con el objetivo de mejorar permanentemente<sup>19</sup>.

**Quejas y reclamos de los usuarios.** Es muy importante realizar una adecuada administración de las quejas y reclamos que los usuarios le hacen a la organización; en ellos se evidencia una evaluación negativa del servicio, que ha llegado a la organización por cualquiera de los instrumentos anteriormente analizados.

En investigaciones realizadas en Europa y Estados Unidos se han encontrado diversas situaciones que se resumen en las siguientes cifras:

- No se tiene noticia del 96% de los usuarios descontentos.
- Cuando hay un problema, el usuario lo comenta por lo menos con 9 o 10 personas.
- Por cada queja recibida, existen 26 usuarios con problemas y 6 de ellos son graves.
- Si se maneja bien la queja, el 70% vuelve a hacer negocio; si además es rápido, el 95% regresa.

---

<sup>19</sup> Ibid., p. 67.

- El usuario al cual se le resolvió positivamente su queja, se lo comenta por lo menos a 5 personas.

Desde la teoría de la calidad se afirma que toda queja del usuario es un tesoro, porque le permite a la organización enterarse de que tiene un ítem para realizar mejoramiento. Toda entidad comete errores con los usuarios, pero no todos los usuarios le informan a la empresa; de tal manera que existen muchas oportunidades de mejora de las cuales la empresa nunca se entera. Si ésta se convierte en una situación permanente la organización se enterará cuando su mercado disminuya e incluso cuando el daño no sea factible de reparar.

Las estadísticas anteriores muestran que normalmente la organización no tiene conocimiento de los errores que ha cometido ni de los usuarios que han quedado descontentos, es decir pierde muchas oportunidades de realizar mejora continua. Adicionalmente a lo anterior, cuando la empresa no satisface los requerimientos del usuario se presenta un efecto bola de nieve en la mala imagen que se genera. Un usuario insatisfecho transmite su insatisfacción a muchos otros y éstos a su vez a otros y de esa manera sucesivamente. Pero de igual forma, cuando al usuario se le soluciona su queja, éste se recupera para la empresa y se produce también un efecto bola de nieve, más pequeño, que mejora sustancialmente la imagen de la organización ante el mercado. Por lo anterior, resulta imprescindible que la entidad orientada al usuario diseñe y aplique procedimientos documentados para la administración de las quejas y reclamos de sus usuarios, para lo cual los sistemas de gestión de la calidad ayudan bastante.

## **4.2 MARCO HISTÓRICO**

Los orígenes de la Registraduría Nacional como entidad llamada a responder por la elaboración de la cédula de ciudadanía, puede remontarse al año 1934, cuando en la Policía Nacional se designó a la Sección Electoral para encargarse de las funciones relacionadas con la cedulaación<sup>20</sup>.

Más tarde, hacia 1935, en atención a que el volumen de trabajo se hacía cada vez mayor, se dispuso que en el Ministerio de Gobierno funcionara la Oficina Nacional de Identificación Electoral, con tarjetas dactiloscópicas decadactilares, negativos fotográficos de los ciudadanos, archivos alfabético, numérico y dactiloscópico.

En 1935, se asignó a la Contraloría General de la República las estadísticas electorales de cada municipio del país. Se separó la oficina de Identificación de la Policía Nacional y se fijaron las siguientes bases para la organización que demandaba el gran volumen de trabajo:

---

<sup>20</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. REGISTRADURÍA NACIONAL DEL ESTADO CIVIL. 2011.



- Aumento del personal
- Fijación de promedios de trabajo para cada empleado.
- Disminución de sueldos por déficit de rendimiento o trabajo mal ejecutado.
- Aumento de sueldos por rendimiento y mayor actividad.
- Control directo del Ministerio de Gobierno, por ser este ente el encargado de “garantizar la efectividad del derecho del sufragio y la libre expresión de voluntad popular”. El apoyo prestado por esta oficina se extendió, además, a los campos civil y criminal.

Grandes cambios:

Hacia 1948, con la expedición de la Ley 89 de 1948, se concibe que esta labor deba ser desempeñada por una entidad autónoma e independiente que pueda responder de manera directa y sin influencias por la labor de identificación y organización de las elecciones. Se crea la Organización Electoral, a cargo de:

- Una Corte Electoral con sede en Bogotá, integrada por el más antiguo expresidente de la República, los dos magistrados más antiguos de la Corte Suprema de Justicia de diferente filiación política, el rector de la Universidad Nacional y el Gerente del Banco de la República. Se reúne por primera vez la Corte Electoral en el Palacio Presidencial el 18 de diciembre de 1948.
- Las comisiones escrutadoras y de recuentos de votos en los departamentos y municipios.
- El Registrador Nacional del Estado Civil.
- Los Delegados del Registrador Nacional en los departamentos.
- Los Registradores municipales y sus delegados en las mesas de votación.

**La creación de la organización electoral obedeció a dos objetivos principales:**

Evitar la influencia de los partidos políticos en la obtención de la cédula de ciudadanía, en la formación de los censos electorales, en las votaciones y en los escrutinios. Garantizar la plena responsabilidad y la imparcialidad política de los funcionarios adscritos a ella. Esta ley autoriza al Gobierno para contratar una misión técnica extranjera que estudie y recomiende los sistemas que deban emplearse en la identificación y cedulação y en la formación de los censos electorales, así como la organización de la Oficina Nacional de Identificación Electoral.

En virtud de esta disposición se contrató con la Misión Técnica Canadiense en la cual en 1949, presentó al Ministerio de Gobierno un informe detallado de la situación encontrada, sus deficiencias e irregularidades, referidas básicamente a:

- Falta de confrontación dactiloscópica antes de la expedición de la cédula de ciudadanía. Este era el error básico.
- Archivos de tarjetas dactiloscópicas en quince departamentos separados, haciendo así extremadamente difíciles las verificaciones.
- Imposibilidad de hacer una confrontación adecuada debido al número de tarjetas dactilares defectuosas, la mayoría de las cuales estaban en ese momento sin clasificar y muchas otras eran inclasificables.
- Falta total de medidas severas para asegurar la devolución de la cédula de ciudadanía y de un modo especial, en el caso de personas que habían muerto.
- La facilidad con que las personas podrían obtener una segunda cédula aduciendo solamente la pérdida anterior.
- Insuficientes medidas de seguridad para impedir que los menores obtuvieran la cédula de ciudadanía.
- Mala calidad de la cédula en cuanto a su presentación y método deficiente de compilación. La fotografía podía ser cambiada fácilmente.

Se presentaban, además, otras deficiencias como:

- Insuficientes medidas para cancelar en los censos las inscripciones correspondientes a ciudadanos fallecidos.
- Deficientes medios de prueba para acreditar la vecindad.
- Inconvenientes de orden práctico con motivo de la expedición de cédulas a homónimos.
- Falta de concordancia de los nombres y apellidos con que aparecía en ciudadano en la cédula y los que figuraban en la partida de bautismo.
- La Misión Técnica Canadiense propuso las siguientes recomendaciones técnicas para superar tales deficiencias:
- Centralización en Bogotá de los archivos dactiloscópico, alfabético, numérico, fotográfico y estadístico.
- Adopción del sistema de clasificación dactiloscópica Henry.
- Adopción del sistema fotográfico Monroe Duo.
- Organización de la oficina principal de identificación, comisiones locales permanentes y móviles.
- Establecimiento de cupos numéricos para cada departamento.
- Adopción de la cédula de ciudadanía laminada con la firma del Registrador Nacional.
- Conformación de censos electorales.

Así mismo, la Misión Técnica Canadiense hace minuciosas recomendaciones en cuanto a los procedimientos, el personal necesario, el espacio requerido, equipos y suministros, recomendaciones adoptadas a partir de 1951. Se inició también el adiestramiento de un grupo de funcionarios en el sistema Henry, del cual se

escogieron los mejores para dirigir otros cursos hasta completar el personal necesario y extender la cedulaación a todo el país.

#### **4.3 MARCO LEGAL**

En 1952 se expide la primera cédula laminada al doctor Laureano Gómez Castro, Presidente de la República.

En 1956 se expide la primera cédula femenina a doña Carola Correa de Rojas.

En 1970, mediante el Decreto 1260, se faculta a la Registraduría para expedir la tarjeta de identidad a los colombianos mayores de 7 y menores de 21 años.

La Ley 96 de 1985 y el Decreto 2241 de 1986 o Código Electoral, reemplazan la Corte Electoral por el Consejo Nacional Electoral y dictan nuevas disposiciones en materias administrativas, de identificación y electoral. Esta misma Ley 96 de 1985 crea el Fondo Rotatorio de la Registraduría.

Para esta época, el Consejo de Estado nombra a los Consejeros del Censo Nacional Electoral período de 4 años y éste último nombre al Registrador Nacional período de 5 años.

En 1985, la Registraduría Nacional traslada su sede de las oficinas Centrales del centro de Bogotá al centro Administrativo Nacional, CAN. A partir de 1987 la Registraduría asume gradualmente el Registro Civil.

En 1991, el Título IX de la Nueva Constitución define a la Organización Electoral como un organismo autónomo e independiente. En 1997 se inicia el proceso de modernización tecnológica y administrativa, para la cual se contrata a la firma SAGEM Colombia.

Con base en facultades extraordinarias dadas por el Congreso al Presidente de la República, se expide la ley que autoriza la reestructuración de la Entidad. En desarrollo de esta Ley, el 6 de junio del año 2000 se dictan los Decretos 1010, 1011, 1012, 1013 y 1014 por medio de los cuales se determina la nueva situación de la entidad en materia de estructura interna, planta de personal, nomenclatura y clasificación de los empleos, sistema de remuneración, carrera administrativa, funciones y requisitos de los cargos.

De acuerdo a la nueva organización interna, la estructura de la planta de personal se divide en dos niveles: central y desconcentrado.

De conformidad con el Acto Legislativo No. 1 del 3 julio de 2003, el Consejo Nacional Electoral es elegido por el Congreso de la República en pleno para un periodo institucional de 4 años.

El Registrador Nacional del Estado Civil será escogido por los presidentes de: la Corte Constitucional, la Corte Suprema de Justicia y el Consejo de Estado, mediante concurso de méritos según la Ley, por un periodo de 4 años. A partir del año 1990, nace la iniciativa de funcionarios y directivos de la Registraduría Nacional del Estado Civil para crear la Biblioteca Gustavo Ardila Duarte, un espacio importante en donde se conservará parte de la historia del país refiriéndose a temas misionales, electorales y de identificación con el propósito de colocarlos a disposición del público en general.

Todos los usuarios colombianos y extranjeros residentes en territorio nacional, pueden acceder a la información, gráficos, y demás herramientas que ilustren nuestra historia presentando previamente su documento de identificación en la biblioteca ubicada en Oficinas Centrales en Bogotá D.C.,

Mediante la Ley 89 del 16 de diciembre de 1948, se crea la Organización Electoral, ajena a la influencia de los partidos, de cuyo funcionamiento ningún partido o grupo político pueda derivar ventajas sobre los demás.

#### **4.4 MARCO GEOGRÁFICO**

**Figura 3. Toma fotográfica fachada Registraduría Nacional del Estado Civil de Villavicencio.**



Fuente: el autor. 2012.

**Departamento del Meta.** El departamento, aparte de su vocación agrícola y ganadera, también se convirtió en una de las fuentes importantes de crudo. Para mencionar que en el pozo Quifa 8, ubicado en la cuenca de los Llanos Orientales del Meta hace algunas semanas, Ecopetrol encontró hidrocarburos. En este yacimiento la empresa petrolera tiene un interés de participación de 307o en los costos e inversiones y de 40% en los hidrocarburos producidos derivados de la actividad exploratoria. Así, después de hacer las pruebas iniciales de producción, se determinará el potencial de producción y reservas<sup>21</sup>.

**Figura 4. Mapa del departamento del Meta.**



Fuente. Gobernación del Meta. Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial. <http://www.meta.gov.co/> 2011.

En cuanto a Villavicencio, su capital, con un turismo de calidad la ciudad ha sabido sacar el mejor provecho para atraer a turistas de cualquier edad. Hoy se destaca en especial el turismo de rumba, que seduce en particular a los jóvenes que llegan de cualquier rincón del país a disfrutar del baile y la música.

Otro aspecto que le ha cambiado la cara a la ciudad es la dinámica comercial que se evidencia en la construcción de centros comerciales como Unicentro, La Sabana y Llanocentro; este último con una amplia y exclusiva oferta vista por primera vez en la ciudad.

<sup>21</sup> GOBERNACIÓN DEL META. Secretaría de Planeación y Desarrollo Territorial. 2011.

**Villavicencio, una ciudad con futuro<sup>22</sup>**. La capital del Meta, una de las más baratas del país. Los sectores del comercio y el turismo, un atractivo para los inversionistas.

La capital del departamento del Meta se está convirtiendo en un polo de desarrollo y con magníficas oportunidades para los inversionistas. Un proceso que inició desde el 2000 con el auge de las construcciones para todos los sectores sociales y la apuesta a proyectos dirigidos a comunidades vulnerables de la ciudad. Este crecimiento cuantitativo y cualitativo se está dando en todos los sectores económicos de Villavicencio. Nuevos centros comerciales, aumento de la capacidad hotelera y el mejoramiento de las vías que comunican a la ciudad con Bogotá y desde la capital del Meta hacia otros municipios del departamento.

A estos valores agregados se suman las ofertas culturales, recreacionales y deportivas, como los continuos campeonatos de coleo, los festivales de música llanera, los parques naturales, museos como los Ocarros y Maloca, donde el visitante no sólo está en contacto con la vida cotidiana de la región sino también con un paisaje adornado con ricas especies nativas. De hecho, estos factores han servido para que el Villavicencio de hoy haya despegado y su comunidad piense en calidad de vida, pese a los declives políticos que el país ya conoce.

Los factores en los cuales se refleja el crecimiento de la ciudad son el empleo, el costo de vida y el turismo. De acuerdo con las cifras oficiales, sólo hasta el primer trimestre del año pasado, con 55,7% Villavicencio se ubicó como la tercera ciudad del país con mayor índice de ocupación. Este índice es sobre la base de una población de 427.446 habitantes.

---

<sup>22</sup> RUÍZ Herminso - El Espectador. Villavicencio, una ciudad con futuro. 2011. P. 17.

## 5. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se inscribe en lo cuantitativo y por la magnitud del problema, se enmarca dentro del tipo de investigación descriptiva<sup>23</sup>. Su objetivo es reseñar el estado, las características, factores y procedimientos, presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural en cuanto a la atención y servicio al usuario en la Registraduría Nacional del Estado Civil de Villavicencio - Meta.

### 5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población escogida para el estudio correspondió a la Registraduría Nacional del Estado Civil, de Villavicencio - Meta.

La muestra correspondió a los colaboradores que integran el Área de Cedulación de Registraduría Nacional del Estado Civil de Villavicencio - Meta.

Se aplicó dos encuestas: una a los usuarios externos y a los colaboradores de la entidad equivalente a 6 personas (100% de los colaboradores) y usuarios, personas promedio de 70 diarios.

### 5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

**Primera fuente:** se diseñó, elaboró y aplicó dos encuestas de opinión general a los usuarios externos y colaboradores de la Registraduría Nacional del Estado Civil de Villavicencio - Meta.

Se visitó la entidad (Registraduría Nacional del Estado Civil de Villavicencio - Meta) que permitió recolectar la mayor y mejor información del tema de investigación.

**Segunda fuente:** se recurrió a libros textos Internet, folletos, documentos que permitieron conocer todo lo concerniente con la entidad en el área de cedulación.

---

<sup>23</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Editorial Limusa. México. 2008. 241 p.

#### **5.4 INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

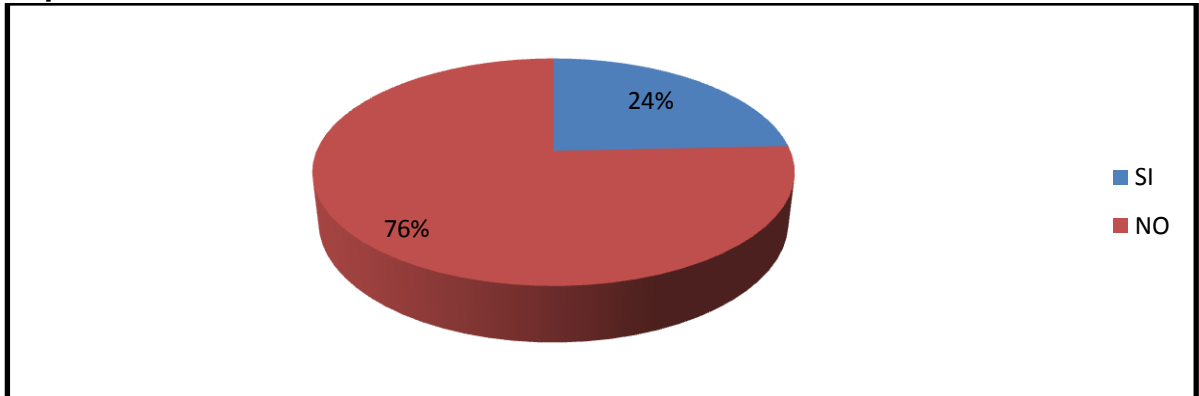
Realizado el trabajo de campo; se presentó su análisis en tablas, figuras gráficos, mediante datos estadísticos que orientó e ilustró el análisis de la información obtenida.



## 6. RESULTADOS

### 6.1 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS

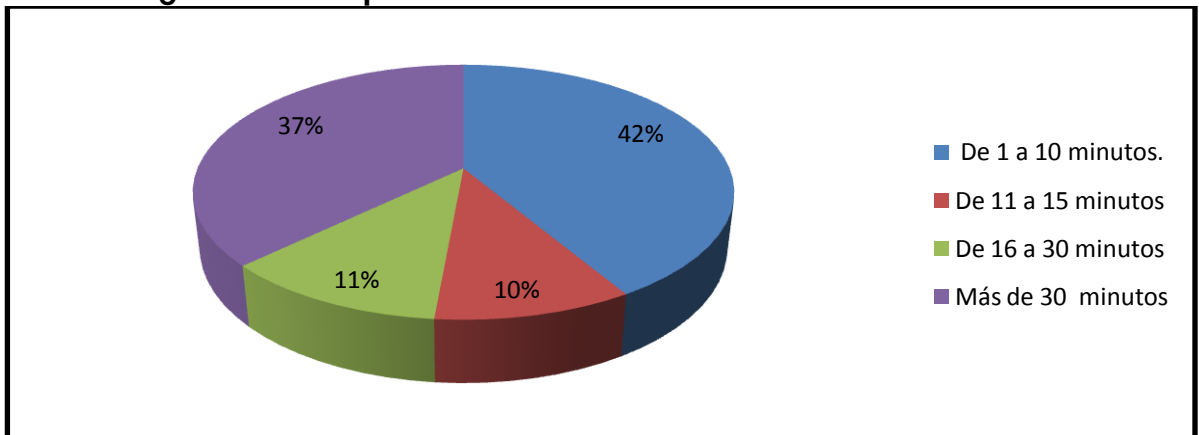
**Gráfica 1. ¿Sabe a quién dirigirse en la Registraduría Especial de Villavicencio para obtener información sobre el trámite o documentación a requerir?**



Fuente. El autor. 2012.

La gráfica muestra que el 24% de los usuario sabe a donde dirigirse en la Registraduría; mientras que el 76% considera que no. Es importante que exista un punto de información especialmente para atender al usuario, ya que por haber tanta oficina, al entrar a ella, la persona no sabe a quien acudir y por lo generar el lugar esta congestionado, situación que complica con mayor complejidad saber a quien dirigirse. Por ello, la alternativa de solución, es colocar un punto de referencia, para que el usuario tenga acceso inmediato ágil y oportuno a sus inquietudes o sugerencias.

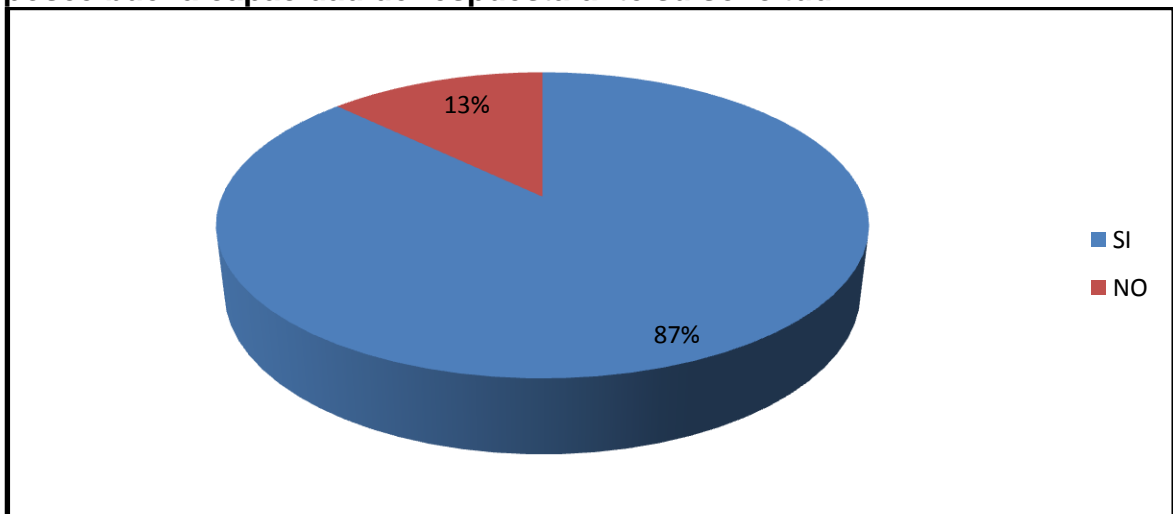
**Gráfica 2. ¿Cuánto tiempo se demoro el funcionario en atender su solicitud?**



Fuente. El autor. 2012.

Se observa en la gráfica que el 42% considera que tardaron en atenderlo entre 1 y 10 minutos; el 10% considera que entre 11 y 15 minutos; el 11% dice que entre 16 y 30 minutos; y finalmente el 37% considera que mas de 30 minutos. En este aspecto y por tratarse de una entidad que aglomera comunidad a toda hora, conlleva más que al desespero por las largas filas, a socializar en los usuarios que tengan un mayor grado de sensibilidad en este aspecto y a la vez, a los funcionarios agilizar los procesos para minimizar los requerimientos de la comunidad.

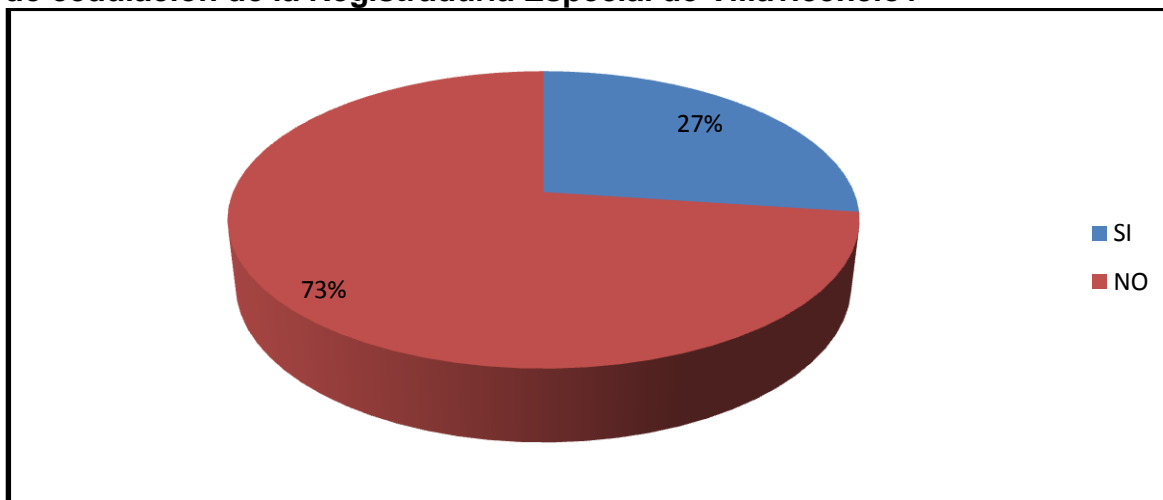
**Gráfica 3. ¿Según su criterio, la persona que le prestó el servicio requerido posee buena capacidad de respuesta ante su solicitud?**



Fuente. El autor. 2012.

Con respecto a la pregunta si el servicio que le prestaron tiene una buena capacidad de respuesta a lo cual el 87% considera que si; mientras que el 13% dice que no. Es importante tener presente, que la gestión hacia los usuarios debe ser integral, mediante estrategias orientadas a agilizar, y anticipar la satisfacción de las necesidades de los usuarios, buscando siempre: mantener y consolidar la lealtad del mismo; obtener la mayor permanencia de sus inquietudes y solicitudes a largo plazo; asegurar la estabilidad, paciencia, frente a la entidad. Sin embargo, la gerencia, debe asegurar la competitividad de la entidad, siendo más dinámica y armónica, más complaciente, cómoda, acorde con las necesidades de usuario.

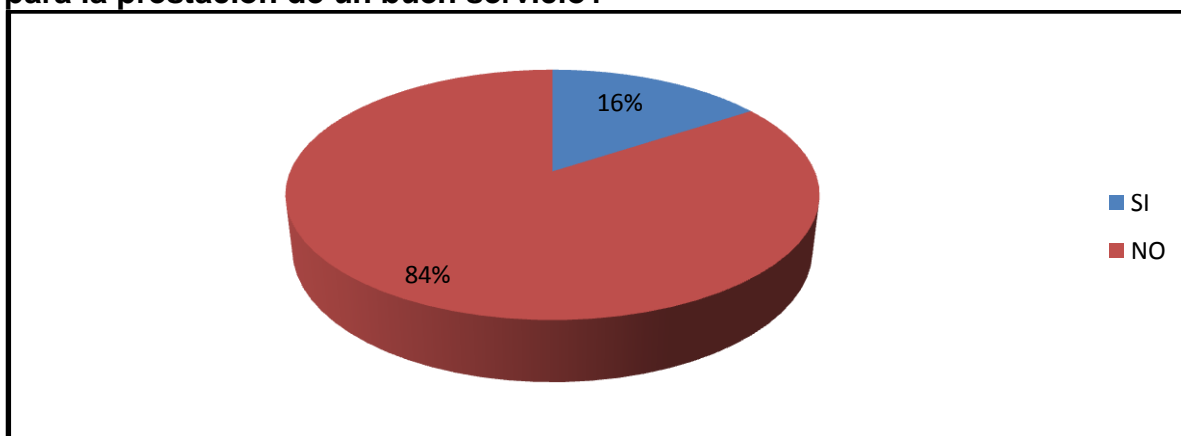
**Gráfica 4. ¿Recibe un servicio amable de parte de los funcionarios del área de cedulación de la Registraduría Especial de Villavicencio?**



Fuente. El autor. 2012.

La gráfica muestra que el 27% considera que servicio fue amable por parte de los funcionarios de la Registraduría, mientras que el 73% considera que no. Satisfacer al usuario, es una de las tareas fundamentales de los colaboradores, teniendo en cuenta habilidades y destrezas, que llevan inmerso, la cordialidad, el compromiso, el sentido de pertenencia, escuchar al usuario, estar a nivel del mismo, y lograr presentar un servicio que permite satisfacer sus inquietudes.

**Gráfica 5. ¿Considera apropiadas las instalaciones locativas de la entidad para la prestación de un buen servicio?**

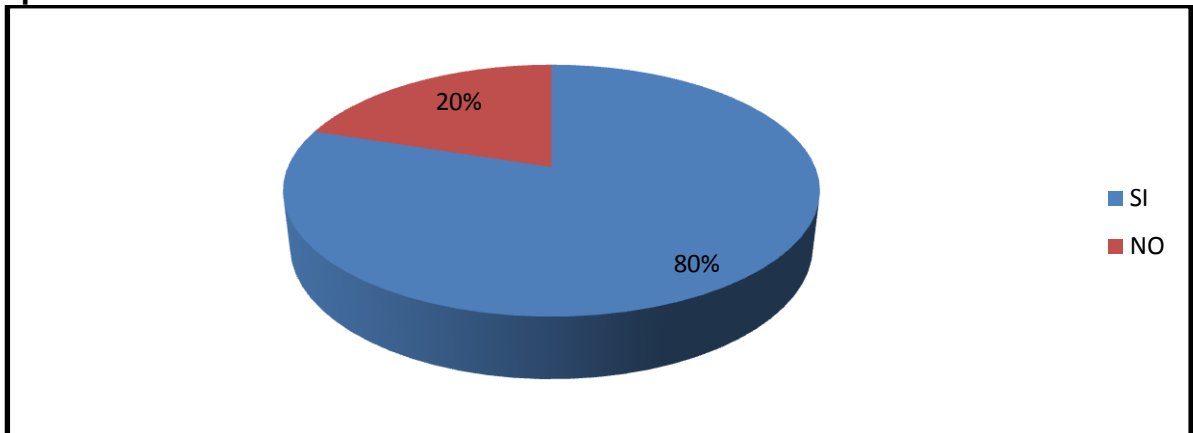


Fuente. El autor. 2012.

Con respecto a si considera que las instalaciones son adecuadas el 16% dice que si, mientras que el 84% dice que no. En este aspecto se requiere que las directivas, de la entidad, realicen un estudio juicioso para ubicar la organización, en un lugar adecuado, seguro, cómodo, de conformidad con su objeto social, y las inquietudes y necesidades de los usuarios. Ello permitirá mayor movilidad, agilidad

y atención, y por ende, generara acciones correctivas, que permitan la creación de valor de forma permanente y continua.

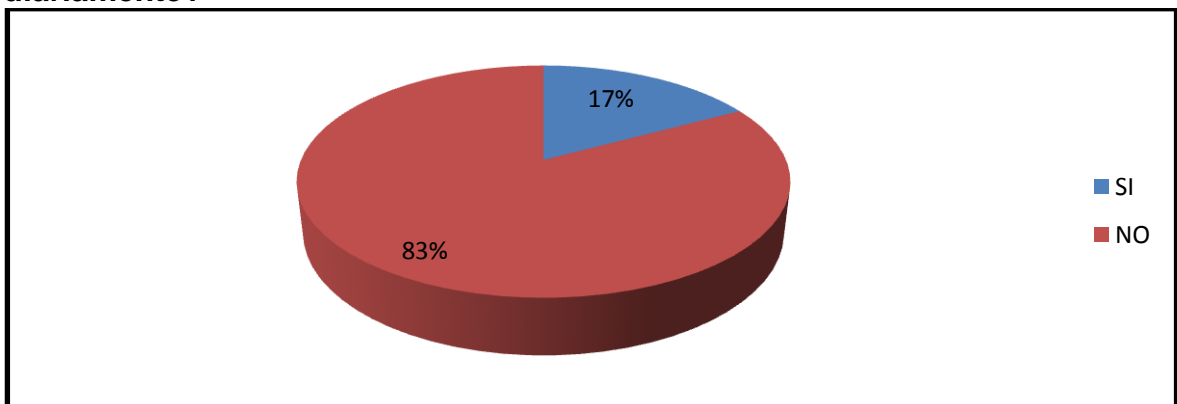
**Gráfica 6. ¿Cree que la Registraduría Especial de Villavicencio, requiere la apertura de una nueva sede en la ciudad?**



Fuente. El autor. 2012.

Se observa en la gráfica que los usuarios piensan que la Registraduría requiere de una apertura de una nueva sede en un 80% y el 20% considera que no. Aunque abrir un punto mas de atención, incurre en costos y gastos, se hace necesario, si se tiene en cuneta que en la ciudad de Villavicencio, crece acelerada y vertiginosamente poblacionalmente requiriendo a diario de todos los servicios pertinentes con la entidad; de tal manera que se logre cumplir con los requerimientos de los usuarios que en muchas ocasiones viene de lugar distantes y su estadía en el municipio incrementa sus gastos.

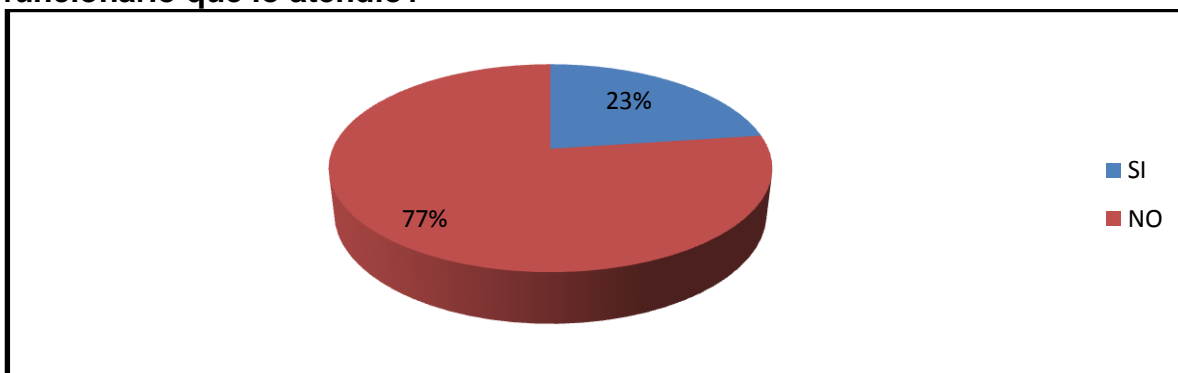
**Gráfica 7. ¿Considera que el personal con el que cuenta el área de cedulaación es suficiente para atender el número de servicios requeridos diariamente?**



Fuente. El autor. 2012.

En la gráfica se muestra que el personal con el que cuenta el área de cedulaación es suficiente en un 17% mientras que el 83% considera que este no es suficiente. Sin lugar a dudas, que para que exista un mejoramiento del servicio, al usuario eficiente y eficaz, particularmente en el are de cedulaación de la Registraduría Especial de Villavicencio, se requiere el incremento del talento humano, al igual que su infraestructura locativa, para que exista una mayor coordinación, interacción y sinergia organizacional entro del proceso de gestión de atención al usuario, estableciendo para ello estrategias, que hagan mas fácil los procesos.

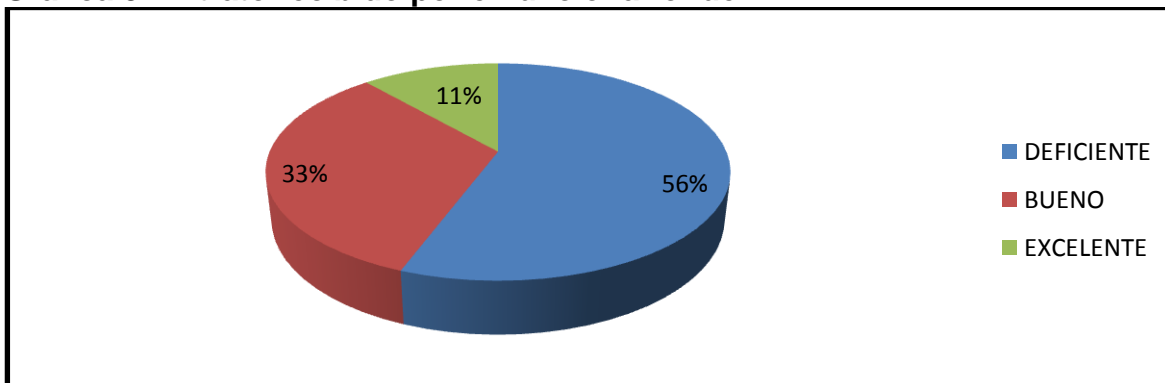
**Gráfica 8. ¿Quedo satisfecho con la atención y servicios prestados por el funcionario que lo atendió?**



Fuente. El autor. 2012.

En la gráfica se muestra que el 23% considera que quedo satisfecho con la atención y servicios mientras que el 77% considera que no. En este tipo de entidades, se requiere educar al cliente externo, es decir, que se implemente una estrategia de comunicación, basada en la sensibilización y concientización, de que los procesos requieren inspección, control y vigilancia, para ser resueltos, de esta manera, la relaciones de la entidad con los usuarios, deben interactuar en mutuo acuerdo con los usuarios, estableciendo para ello medios de comunicación que reflejen el compromiso y obligaciones de las partes.

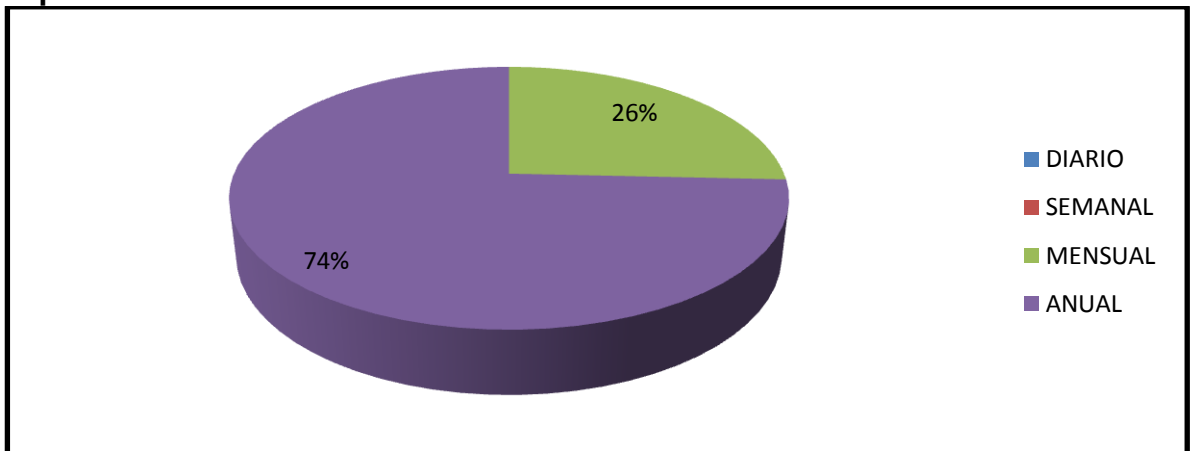
**Gráfica 9. El trato recibido por el funcionario fue:**



Fuente. El autor. 2012.

Se visualiza en la gráfica que el 56% de los encuestados considera que el trato recibido por el funcionario fue deficiente; el 33% dice que bueno y finalmente el 11% dice que excelente. En este aspecto se debe mejorar los niveles de percepción que tiene el usuario, especialmente en términos de el trato, la confianza y la amabilidad que debe recibir, y especialmente orientado a la calidad del servicio, permitiéndole el logro de sus objetivos y cumplimiento de sus expectativas y necesidades.

**Gráfica 10. Con que frecuencia utiliza los servicios de la Registraduría especial de Villavicencio.**

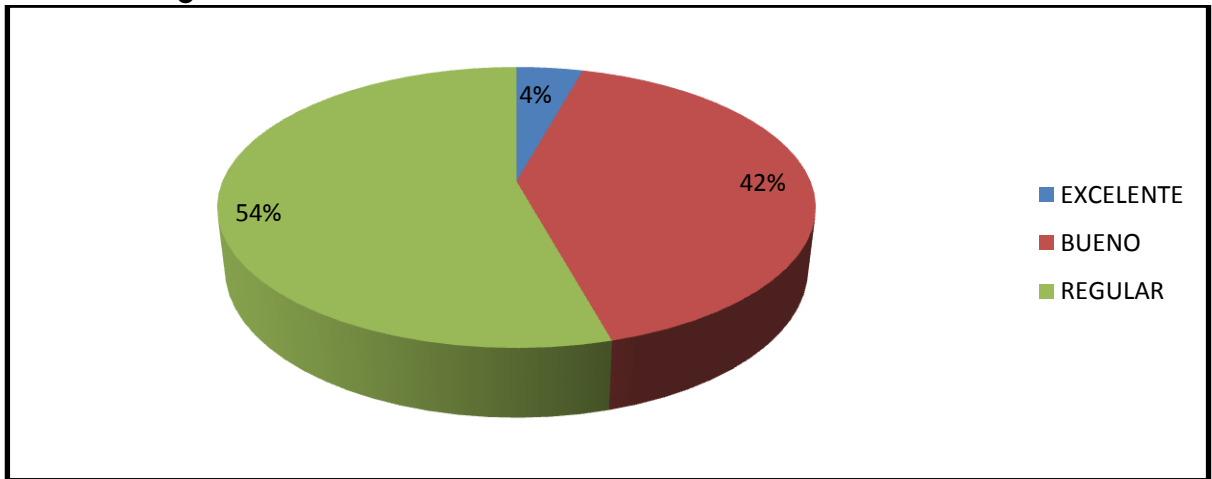


Fuente. El autor. 2012.

La gráfica muestra que el 26% de los usuarios consideran que utilizan los servicios de la Registraduría mensualmente, y el 74% considera que anualmente. A pesar que la mayoría de los usuarios visitan la entidad, dentro de un periodo anual, su receptividad a diario, es amplia, debido a que la cantidad de población que existe actualmente (437.381 habitantes) promedio, según el DANE todos los días, llegan personas de todas las partes del país, con diferentes propósitos (negocios, vacaciones, turismo, inversión, entre otros), y que requieren de algún documento en especial para legalizar sus actividades

## 6.2 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS FUNCIONARIOS

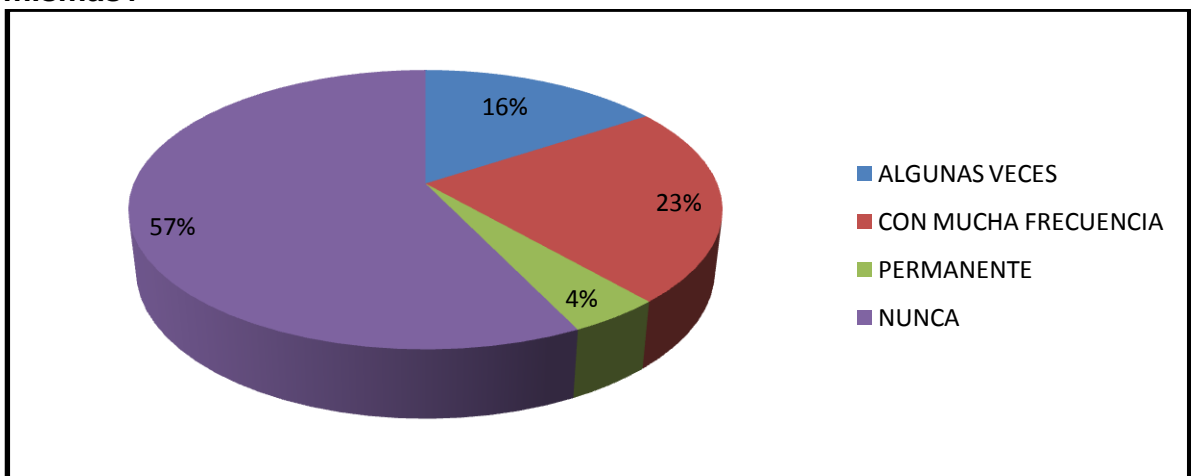
**Gráfica 11. ¿Cómo es la relación con los usuarios?**



Fuente. El autor. 2012.

La gráfica muestra que el 4% considera que la relación con los usuarios es excelente; el 42% dice que regular y finalmente el 54% dice que es regular. En este sentido, se debe tener en cuenta que las relaciones interpersonales satisfactorias que el funcionario tenga, no solo a nivel interno, sino con el usuario, conlleva a propiciar el apoyo y colaboración para obtener óptimos resultados, así como un ambiente positivo que influya en el nivel de satisfacción. Pues de la calidad de las relaciones interpersonales, entre el funcionario y el usuario influye en la dinámica y sinergia, laboral y social.

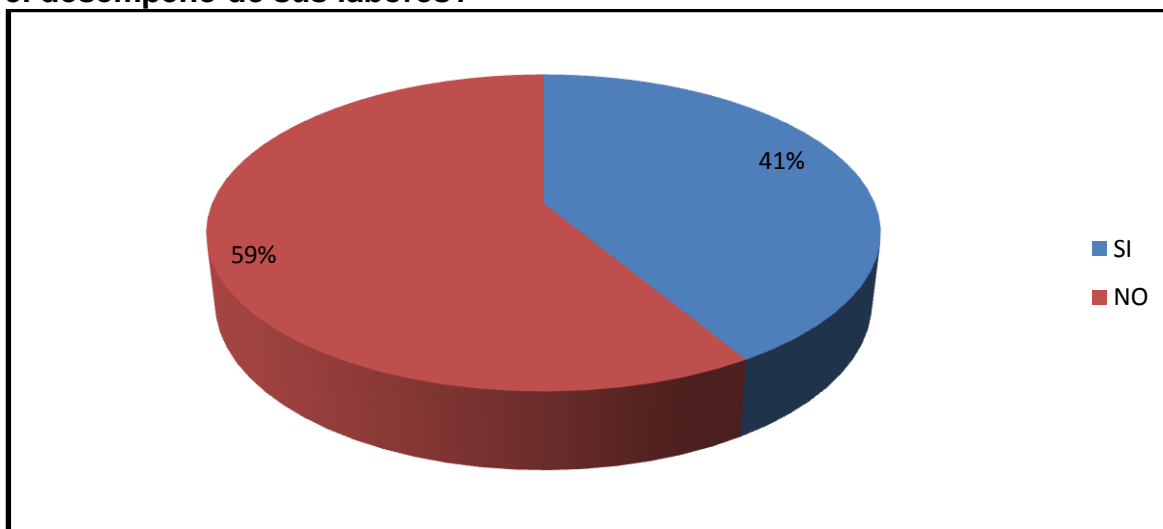
**Gráfica 12. ¿El servicio que ofrece a los usuarios cumple con los requerimientos para satisfacer las necesidades y expectativas de las mismas?**



Fuente. El autor. 2012.

Con respecto al servicio que ofrece a los usuarios cumple con los requisitos para satisfacer las necesidades y expectativas a lo cual el 16% dice que algunas veces, el 23% considera que con mucha frecuencia; el 4% dice que permanentemente y el 57% dice que nunca. Para que se cumplan con las expectativas, de los usuarios, se requiere en primera instancia, mejorar la estructura de la entidad, par formular propósitos, procedimientos, relaciones de autoridad, funciones, y movilidad de los cargos, estándares ene l trabajo y su relación con la tecnología misma; así mismo, debe existir responsabilidad e los funcionarios que permita relacionarse con la mayor confianza y empatía; de tal manera que se logre el cumplimiento de las atareas para alcanzar los resultados. También juega un papel relevante, que los funcionarios establezcan procesos asociativas en su interacción social uniendo esfuerzos, ofreciendo apoyo, integración en sus competencias para trabajar en forma conjunta, y alcanzar metas y cumplir los resultados.

**Gráfica 13. ¿Cuenta usted con las herramientas o materiales necesarios para el desempeño de sus labores?**

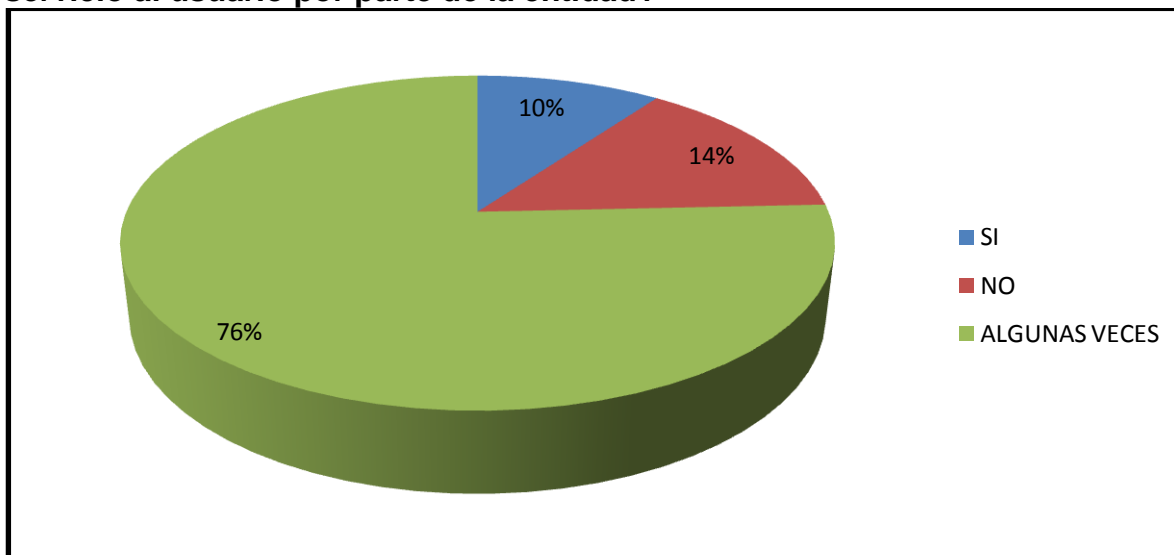


Fuente. El autor. 2012.

En la gráfica se muestra que el 41% considera que cuanta con las herramientas necesarias para realizar su labor; mientras que el 59% dice que no. Darle al funcionario, los elementos como maquinaria y equipos, enseres, muebles, requerimientos de oficina, y todos las herramientas para realizar un buen trabajo, es fundamental, para lograr la productividad y competitividad laboral; además influye en el bienestar y calidad de vida del funcionario, especialmente en la parte de salud e higiene y bienestar de vida.



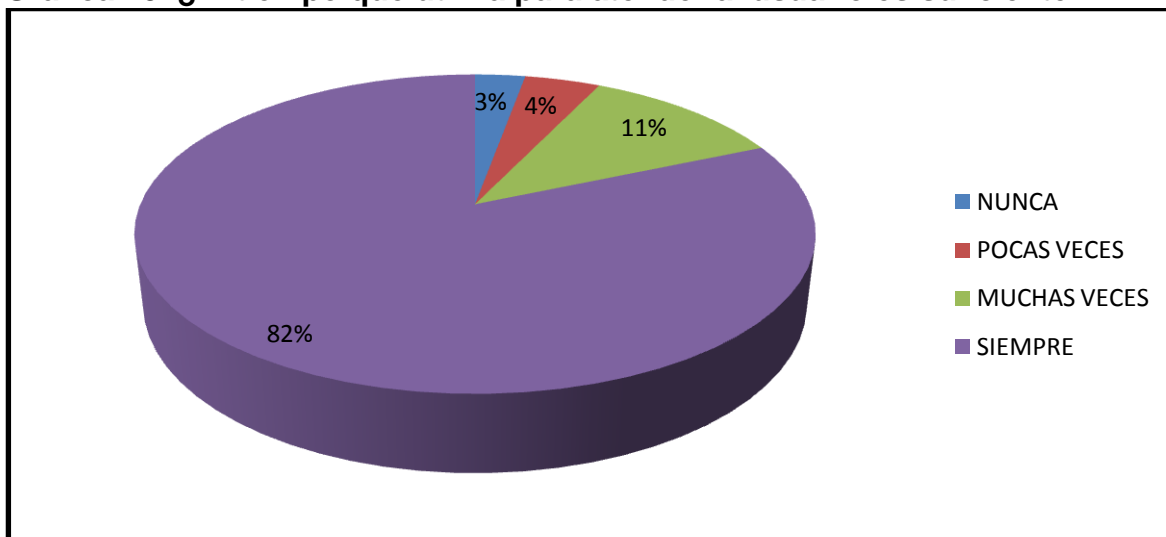
**Gráfica 14. ¿Ha recibido usted capacitación orientada a la atención del servicio al usuario por parte de la entidad?**



Fuente. El autor. 2012.

Se observa en la gráfica que el 10% considera que ha recibido capacitación orientada a la atención del servicio; el 14% dice que no; y finalmente el 76% considera que algunas veces. Es importante tener en cuenta, que para exista una verdadera ecuación del desarrollo humano, se debe tener claro que cuando un empleado no sabe que hacer: se requiere de una buena comunicación. Cuando un funcionario no sabe como hacerlo: se debe proceder al entrenamiento o capacitación. Cuando el funcionario esta energizado y quiere participar: aquí juega un papel importante el empoderamiento o delegación de funciones. Y finalmente, cuando el colaborador no lo quiere hacer: se requiere de estrategias de motivación, que conlleven a un desempeño, laboral eficaz y eficiente, y genere el cumplimiento de la misión corporativa, mediante la actitud del funcionario, para la consecución de propósitos fundamentales, como informar, reforzar la comprensión del usuario, generar apertura, promover la participación, motivar, desarrollar, reforzar la identidad personal, con el equipo de trabajo, la entidad, y su misión; mantener como punto focal, la plena satisfacción del usuario.

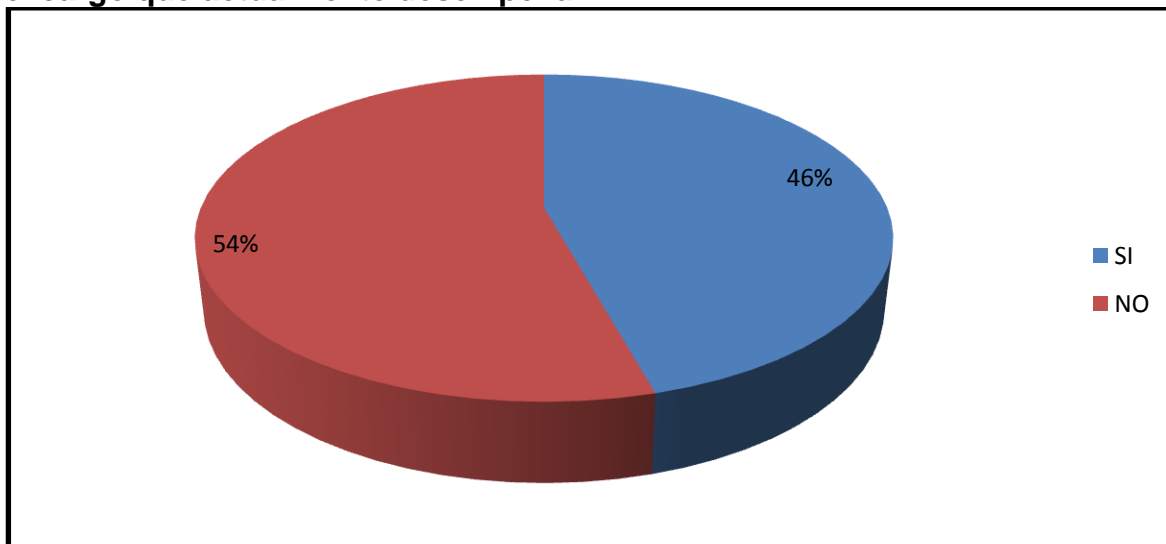
**Gráfica 15. ¿El tiempo que utiliza para atender al usuario es suficiente?**



Fuente. El autor. 2012.

En la gráfica se observa que el 3% considera que nunca es suficiente el tiempo para atender al usuario, mientras que el 4% dice que pocas veces; el 11% dice que muchas veces y finalmente el 82% dice que siempre. En este sentido, por tratarse del facto tiempo, se debe aprovechar al máximo, y tener presente, que la atención al usuario siempre requiere o presenta expectativas de ser atendido en forma oportuna, ágil e inmediata. Entonces, se debe mantener y propiciar, brindar un servicio integral al cliente durante el tiempo prudencial evacuando de manera gradual, a cada uno de ellos.

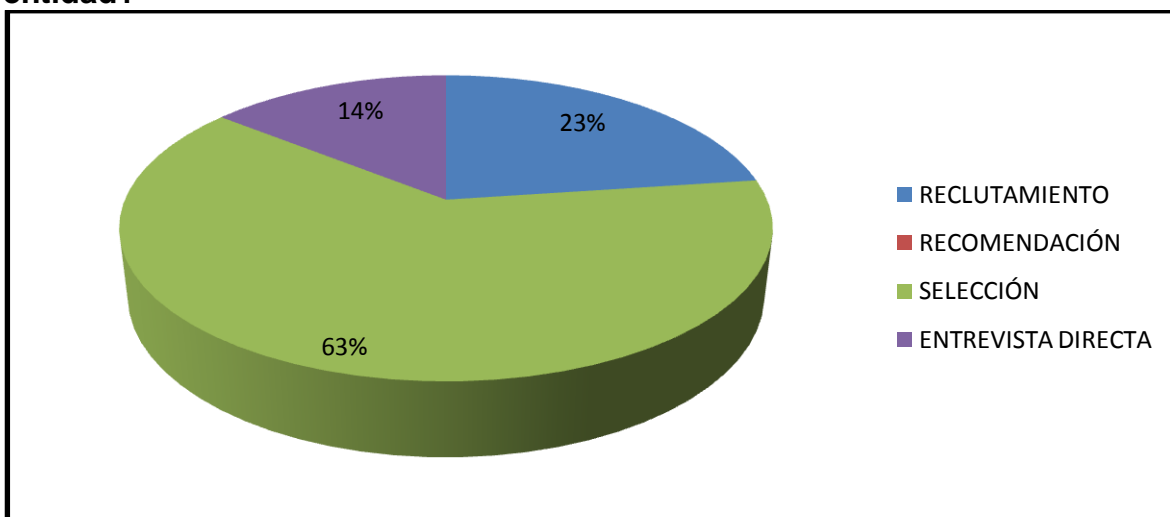
**Gráfica 16. ¿Al ingresar a la entidad se le impartió capacitación específica en el cargo que actualmente desempeña?**



Fuente. El autor. 2012.

En la gráfica se muestra que al ingresar a la entidad recibieron capacitación específica en el cargo solo en un 46%; el 54% restante considera que no. En esta fase de vinculación de personal, es muy importante, hacer conocer todo eso que se llama entidad, es decir, sus superiores, sus compañeros, la infraestructura local en general, sus responsabilidades, funciones, procesos y procedimientos y todos los aspectos relacionados con el contrato general, con el propósito de mantenerlo motivado y que exista compromiso y sentido de pertenencia con la misma.

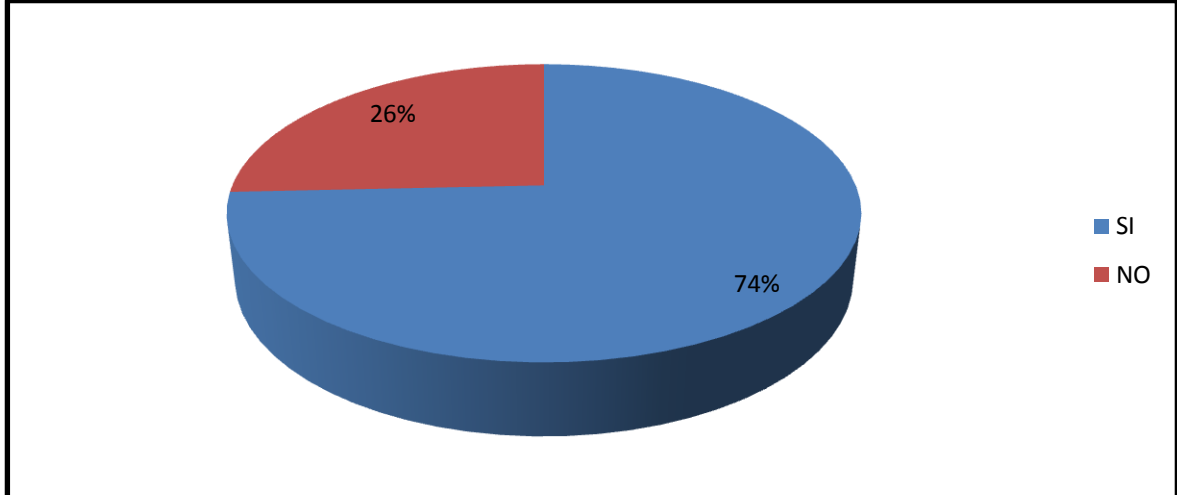
**Gráfica 17. ¿Cuál fue el proceso de vinculación laboral aplicado por la entidad?**



Fuente. El autor. 2012.

Al preguntar sobre el proceso de vinculación utilizado el 23% dice que reclutamiento; el 63% dice que selección y finalmente el 14% dice que entrevista directa. Es importante tener en cuenta que dentro de las fases de vinculación de personal, el proceso de selección, conlleva a escoger entre varios aspirantes, a aquel que este mejor calificado para el desempeño del cargo, nivel de competencia a la oficina de personal y dentro de sus actividades conlleva a la prueba de selección, análisis de resultados y escogencia del perfil que permita como resultado, elementos de juicio y lista del elegible o elegibles.

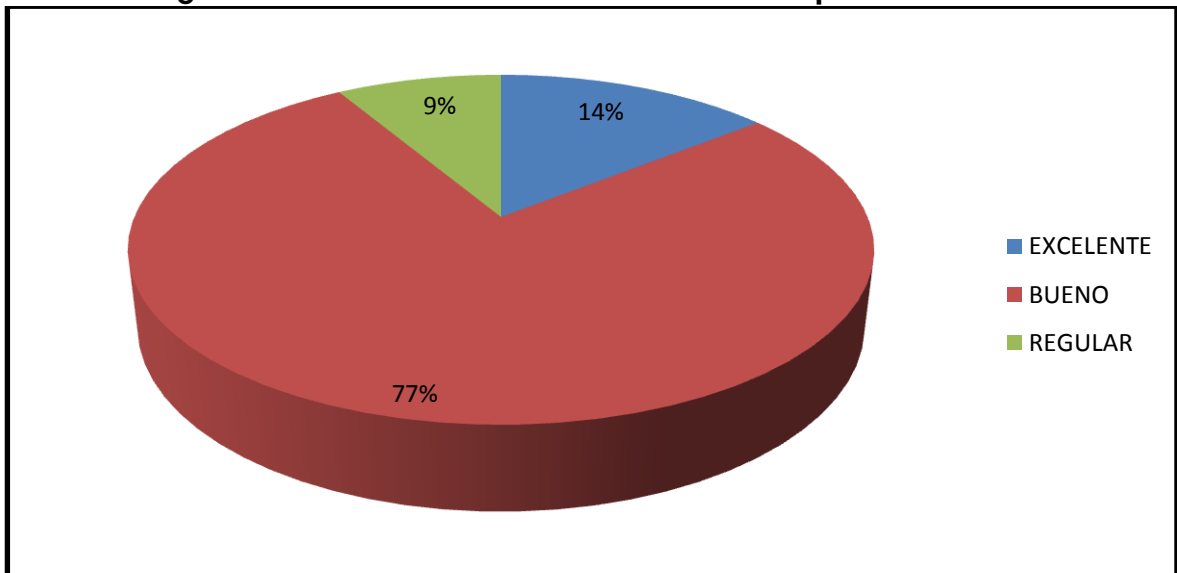
**Gráfica 18. ¿Está usted satisfecho con el cargo que desempeña?**



Fuente. El autor. 2012.

Ante la pregunta si se encuentra satisfecho con el cargo que desempeña el 74% considera que si; mientras que el 26% dice que no. La gestión administrativa de personal, debe establecerse mediante las fases de reclutamiento, selección, contratación, inducción, y teniendo en cuenta, la fase de desarrollo que relaciona la motivación y capacitación. Cuando se cumplen estas fases o etapas, lo mas seguro es que el talento humano, se va a sentir motivado, capacitado, responsable, comprometido, orgulloso y con sentido de pertenencia, en la entidad.

**Gráfica 19. ¿Cómo es la relación laboral con sus compañeros?**



Fuente. El autor. 2012.

Con respecto a la pregunta como es la relación laboral con los compañeros el 14% dice que es excelente el 77% considera que es buena y finalmente el 9% dice que

es regular. La relaciones interpersonales, deben ser una interacción social, que conduzca al desarrollo de relaciones laborales como sociales, que se expresaron en procesos de carácter asociativo, como la cooperación, el apoyo, la solidaridad, la colaboración, en forma permanente y continua, además con un carácter proactivo y asertivo siempre.

### 6.3 MATRIZ DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carece de un puesto de información al usuario.</li> <li>• Demora en la atención al usuario.</li> <li>• Deficiencia en el servicio de atención.</li> <li>• Instalaciones locativas inapropiadas.</li> <li>• Falta de personal para atender el número de servicios requeridos.</li> <li>• No se cumplen las necesidades y expectativas de los usuarios.</li> <li>• Los funcionarios requieren de herramientas necesarias para sus labores.</li> <li>• Requerimiento de atención personalizada por parte de los directivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de nuevas sedes para atención al usuario.</li> <li>• Adquirir capacitación a través de convenios con el Sena o instituciones afines con el objeto social de la Registraduría Especial de Villavicencio.</li> <li>• Adquisición de tecnología para agilizar los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad del personal para dar respuesta al usuario.</li> <li>• Trato recibido por el usuario es bueno.</li> <li>• El tiempo utilizado para atender al usuario es relativamente suficiente.</li> <li>• Existen procesos de vinculación adecuados.</li> <li>• Los funcionarios están satisfechos con el cargo que desempeñaron.</li> <li>• La relación laboral con sus compañeros es buena.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La infraestructura presenta riesgos para llevar a cabo las labores.</li> <li>• Falta de seguridad interna y externa.</li> <li>• Muebles y enseres obsoletos que vienen ocasionando riesgos en la salud del trabajador.</li> </ul>

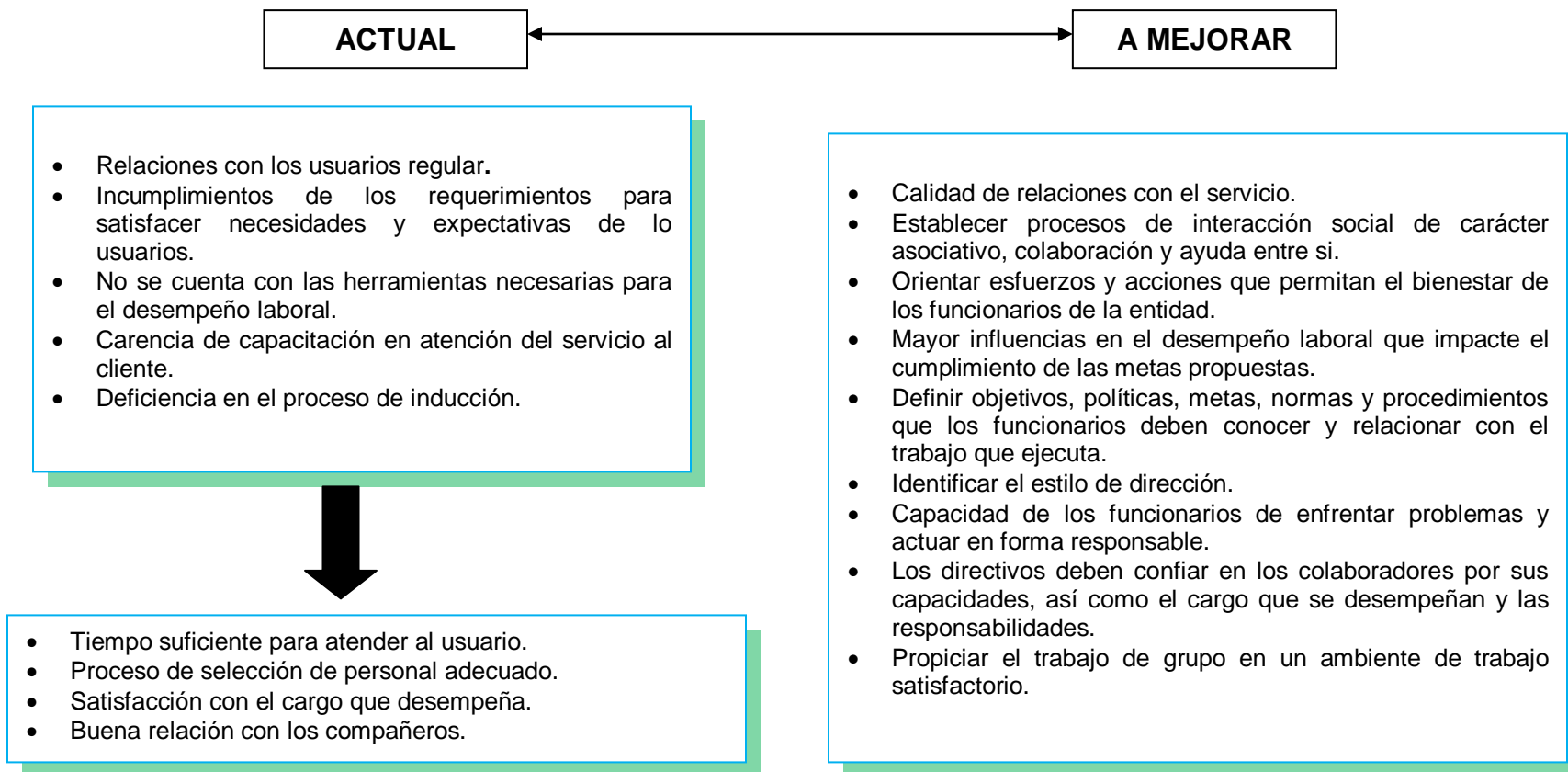
Fuente. El autor. 2012.

#### 6.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener satisfecho a los usuarios y establecer una buena relación con ellos.</li> <li>• Mejorar las condiciones locativas, que permita una mayor comodidad en la prestación de los servicios.</li> <li>• Identificar las fortalezas y debilidades en el área de cedulação de la Registraduría Especial de Villavicencio.</li> <li>• Crear un punto de atención al usuario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar programas de servicio al usuario para el cumplimiento de sus expectativas.</li> <li>• Iniciar programas de evaluación y control gerencial para el cumplimiento de metas y objetivos.</li> <li>• Promover la entidad mediante el portafolio de servicios.</li> </ul>
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer ampliamente a los usuarios para ofrecer un excelente servicio a los mismos.</li> <li>• Establecer sistemas de evaluación y control, internos que permitan un mayor cumplimiento de objetivos y metas en el área de cedulação de la Registraduría Especial de Villavicencio.</li> <li>• Implementar acciones tendientes a definir metas y objetivos globales, estableciendo un control de desarrollo de las actividades de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer campañas promocionales y publicitarias de información ciudadana.</li> <li>• Diseñar un plan desarrollo del talento humano.</li> <li>• Buscar un nuevo de atención al publico para descongestionar el actual.</li> </ul>

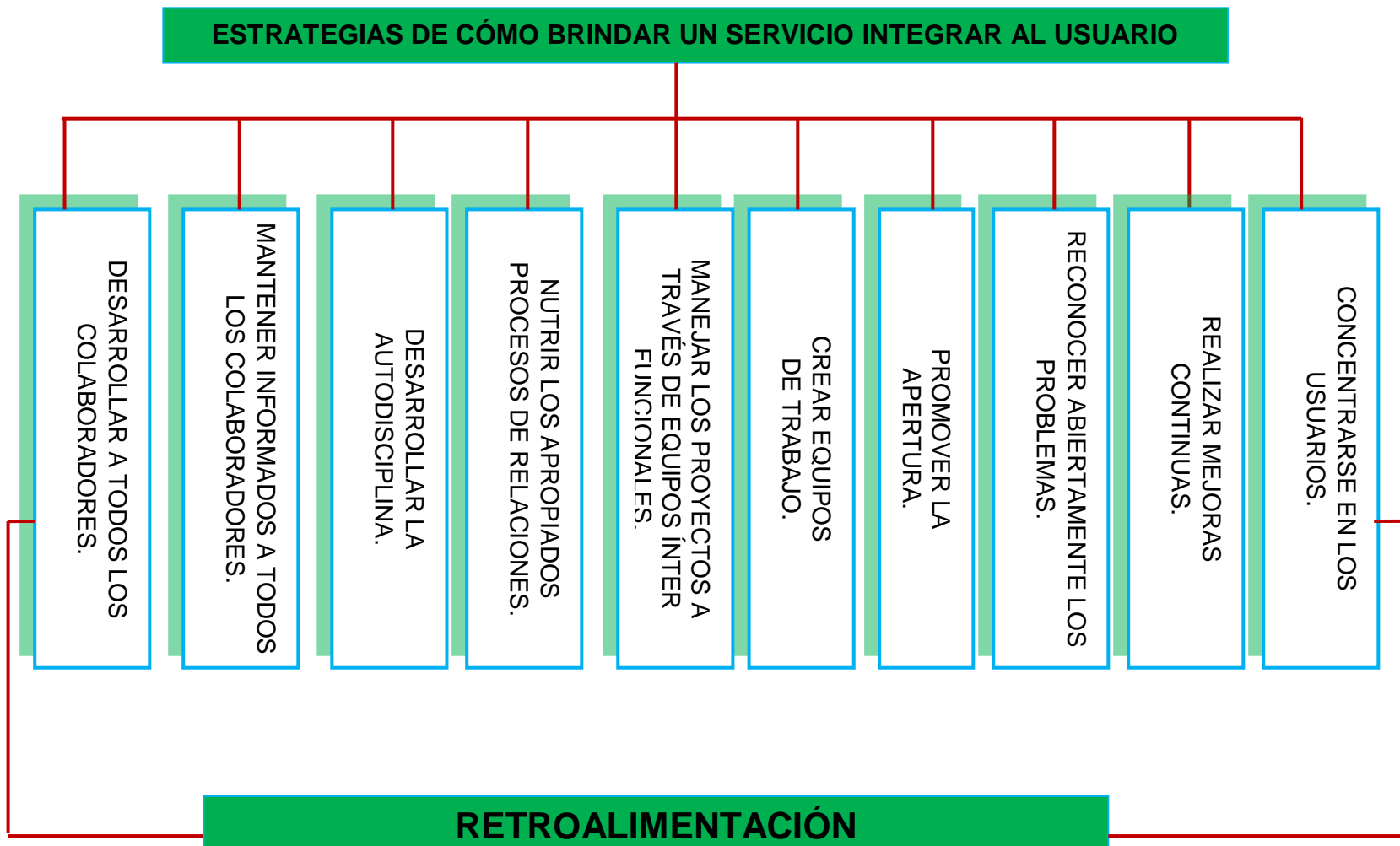
Fuente. El autor. 2012.

## 6.5 IDENTIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ACTUAL POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS EN EL ÁREA DE CEDULACIÓN CON RESPECTO DEL SERVICIO AL USUARIO



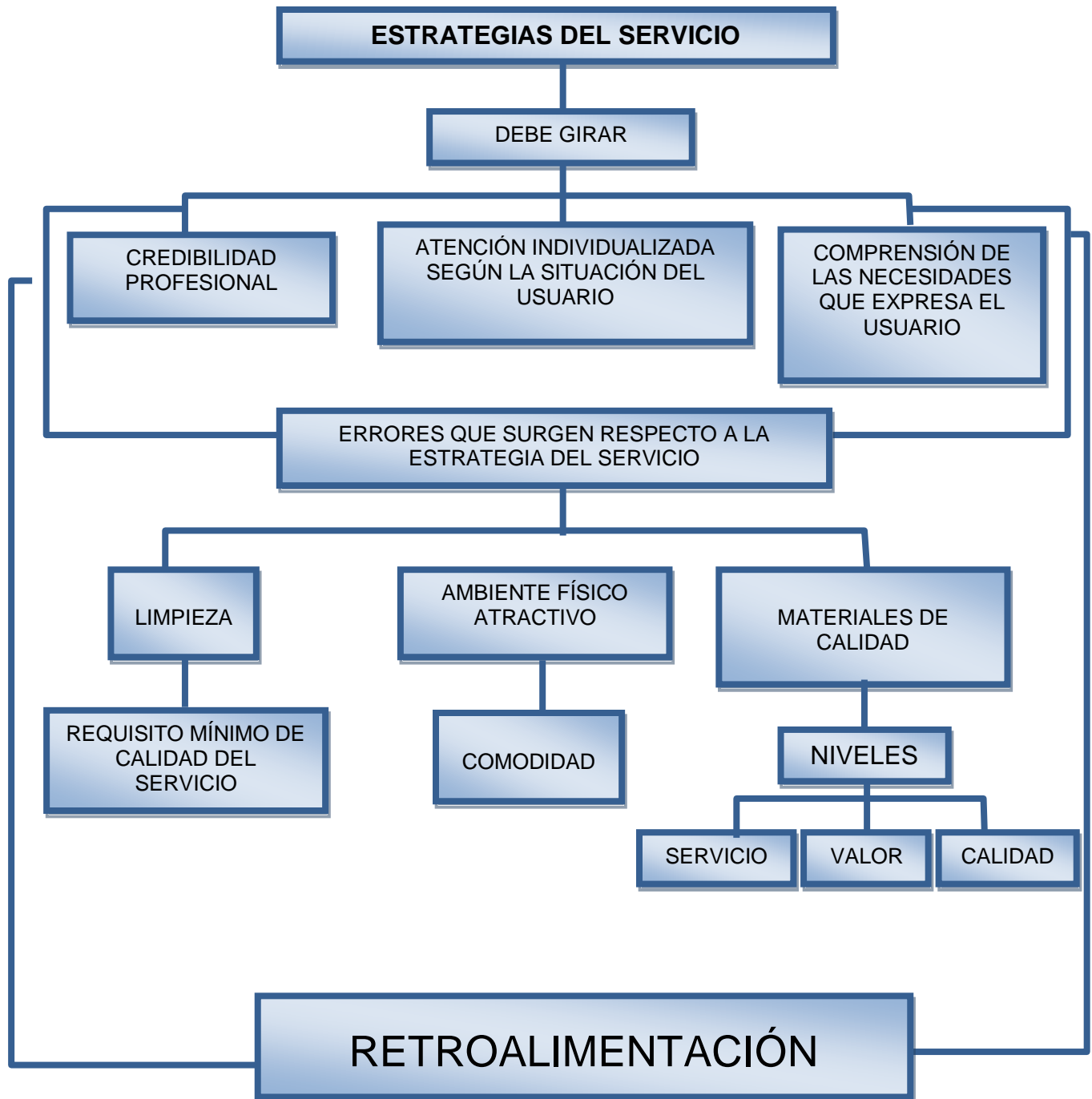


**6.6 ESTABLECER ACTIVIDADES CLAVES POR PARTE DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE CEDULACIÓN QUE PERMITA MEJORAR LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL USUARIO.**



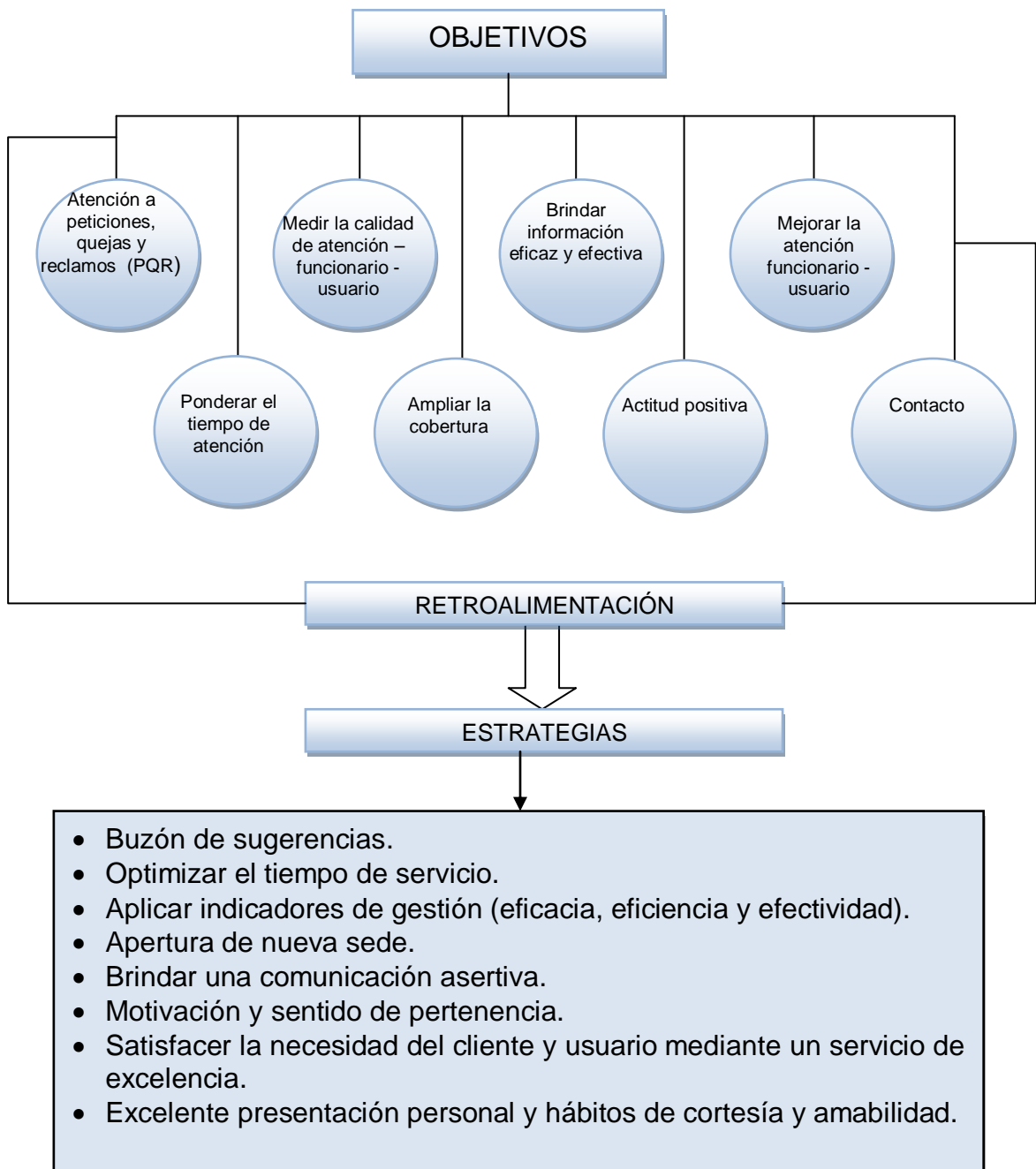
**Observación:** si bien las entidades se concentran tradicionalmente en la importancia del trabajo en equipos busca fusionar los aspectos positivos del individualismo con las ventajas del trabajo en equipo. Los principios que se ofrecen al área de Cedulación de la Registraduría Especial de Villavicencio, mediante el modelo Kaizen, llevan a procurar el mejoramiento continuo y gradual, que le permita a los colaboradores y entidad ser una poderosa herramienta unificados y crear un entorno de trabajo aceptado y apoyado por todos sus integrantes, convirtiéndolos en líderes visionarios, comprometidos con la organización y que, constituyan parte vital del proceso y funcional programa de servicio al usuario.

**6.7 OFRECER UN MEJOR SERVICIO AL USUARIO EN EL ÁREA DE CEDULACIÓN DE LA REGISTRADURÍA ESPECIAL DE VILLAVICENCIO.**



Fuente. El autor. 2012.

## Aspectos complementarios para un excelente servicio al cliente.



Fuente. El autor. 2012.

**Observación.** Una estrategia del servicio es una fórmula característica para la prestación de un servicio; es estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real.

La estrategia del servicio es considerarlo como un principio organizacional que permita a la gente que trabaje en una empresa de servicio, canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio, que se distingan muy bien ante los ojos del usuario.

El principio debe hacer una afirmación que diga: "esto es lo que somos, esto es lo que hacemos y estos es en lo que creemos". La identificación con este principio ayuda a que la Registraduría Especial de Villavicencio tome decisiones de servicio dentro de su campo de interés.

¿Qué efecto positivo tiene anunciar una estrategia del servicio? ¿Es necesario lograr una frase especial bien concebida y qué se debe hacer cuando ya se tiene? Primero, una estrategia del servicio eficiente. Le proporciona una forma simplificada de enviar su mensaje, de tal manera que diga algo, que tenga significado y tenga conexión con una necesidad de compra conocida o un factor motivacional.

Los requisitos de documentación debe incluir:

- Procedimientos e instrucciones, declaraciones de la política y objetivos de la calidad en el servicio.
- Manual de la calidad en el servicio.
- Los procedimientos requeridos para asegurar la planificación, operacionalización y control de los servicio a ofrecer.

Atender peticiones, quejas y reclamos (P Q R ) ponderar el tiempo de atención al cliente, medir y mejorar la calidad de atención cliente - usuario; brindar información eficaz y efectiva, ampliar la cobertura, optar por una actitud positiva y establecer contacto con el usuario.

Se espera que la conceptualización teórica sea un instrumento invaluable para que la entidad implemente estrategias que la conviertan en una organización moderna con una nueva definición y visión de los servicios. Las estrategias para mejorar la atención cliente usuario que enmarcan los siguientes aspectos: buzón de sugerencias, optimización del tiempo de servicio, aplicación de indicadores de gestión, apertura de nueva sede uso de comunicación efectiva, motivación, sentido de pertenencia, satisfacción a la necesidad del usuario mediante el servicio con excelencia, adecuada presentación personal y hábitos de cortesía.

## CONCLUSIONES

Realizado el trabajo de campo con los funcionarios y usuarios de la entidad, permitió establecer los siguientes aspectos relevantes: se carece de un puesto de información al usuario, existe demora en la atención al mismo; deficiencia en el servicio de atención, instalaciones locativas inapropiadas; falta de personal para atender el número de servicios requeridos; no se cumple con las necesidades y expectativas de los usuarios, los funcionarios requieren de elementos necesario para realizar sus labores; y a su vez se requiere una atención personalizada por parte de los directivos.

Por consiguiente, como alternativa de solución, a la problemática evidenciada se hace necesario la apertura de una nueva sede para la atención al usuario; capacitar a todos los funcionarios a través de convenios, interinstitucionales, (SENA, o instituciones a fines con el objeto social de la entidad), otro aspecto tiene que ver con la adquisición de tecnología para agilizar los procesos. Aspectos todos estos que contribuirán significativamente a fortalecer la capacidad del personal para dar respuesta y buen trato al usuario e incluye la buena utilización para atender al usuario. Otro aspecto tiene que ver la existencia de procesos de vinculación y selección adecuados, aprovechando de esta manera la satisfacción de los funcionarios con el cargo que desempeñan, y la relación laboral con sus compañeros de trabajo.

Sin embargo, dentro de las alternativas de solución como amenazas, se requiere una infraestructura que no presente riesgos ni para los funcionarios, como para los usuarios, al igual que equipamiento de mueble y enseres, teniendo en cuenta el número de usuarios que se atiende a diario en la entidad.

Se destaca que la situación actual, por parte de los funcionarios en el área de cedulação, con respecto al servicio del usuario enmarcan aspectos relevantes tales como: relación con los usuarios regular, incumplimiento de los requerimientos para satisfacer necesidades y expectativas de los mismos, no contar con las herramientas necesarias para el desempeño laboral, y deficiencias en el proceso de inducción. Pero también, se destacan aspectos positivos, en cuanto al tiempo suficiente para atender al usuario, satisfacción con el cargo que se desempeña, buena relación con los compañeros de trabajo y procesos de selección adecuados.

Por tanto, los aspectos a mejorar conllevan a la calidad de relaciones con el usuario; establecer procesos de interacción social de carácter colaborativo y participativo entre funcionarios, orientar esfuerzos y acciones que permitan el bienestar de los funcionarios que integran el equipo de trabajo de la Registraduría Especial de Villavicencio; definir, objetivos, políticas, metas, normas y procedimientos que los funcionarios deben conocer y relacionar con el trabajo que

ejecutan; identificar el estilo de dirección; capacidad para enfrentar problemas y actuar en forma responsables; de igual manera los directivos confiar en los colaboradores por sus capacidades, así como por el cargo que desempeñan, y las responsabilidades; sin dejar de proporcionar el trabajo de grupo en un ambiente de trabajo satisfactorio.

En cuanto a las actividades clave por parte del personal en el área de cedulaación que permita mejorar la atención y servicio al usuario, enmarca los siguientes, estrategias fundamentales; desarrollar a todos los colaboradores, mantener informados a todos, desarrollar la autodisciplina, nutrir los procesos de relaciones, y trabajo en equipo; manejar los proyectos a través de un equipo interfuncional, reconocer los problemas, y realizar mejoras continuas; haciendo la retroalimentación n continuamente.

Para ofrecer un mejor servicio al usuario en el área de Cedulaación de la Registraduría Especial de Villavicencio se plantean estrategias que deben girar mediante la credibilidad profesional, atención individualizada según el usuario, comprensión de las necesidades que expresa el usuario, y tener en cuenta errores que surgen respecto a la estrategia del servicio; entre los que se pueden evidenciar: limpieza, requisito mínimo de calidad del servicio, comodidad, materiales de calidad, (a partir de niveles de servicio, valor y calidad), y teniendo en cuneta la retroalimentación.

## RECOMENDACIONES

- Es importante que la relación entre los funcionarios, se tenga como clave o centro de lo que constituye la cadena de usuarios de ahí, que cada interacción o relación con un usuario, sea el eslabón más importante para que la entidad siga siendo competitiva.
- Mostrar de manera permanente y continua confianza y seguridad en la prestación del servicio que se ofrece a partir de las necesidades del usuario.
- Reconocer que el aprendizaje, se concreta, en el cambio de actitud y que esto sólo se logra cuando toman parte el pensar, el sentir y el actuar en el proceso de capacitación.
- Emplear maneras de recopilar la información sobre la calidad del servicio mediante encuestas, revisión del servicio, mediante encuestas, revisión del servicio a los usuarios.
- Contar con un servicio que establezca una estrategia clara y convincente, teniendo en cuenta su razón de ser que imprima dirección y le dé un propósito mediante la estrategia de un servicio excelente.
- Desarrollar habilidades en los funcionarios para generar el cumplimiento de un excelente servicio al cliente.
- Desarrollar habilidades, destrezas y aptitudes de comunicación, planificación y organización para ofrecer un servicio integral al cliente.



## BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl y Zemke, Ron. Gerencia del servicio. La dirección de una empresa en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos. Fondo editorial Legis. 2005. 202 p.

BAYARDO FLÓREZ T. Grupo Q. Consultoría en competitividad. Sistema japonés de las nueve "S". información disponible en la página de internet <http://www.google.com.co/sistema+japones+laS+9+S&oq=sistema+japones+laS+9>

CASTAÑO, Oscar. El Meta tierra prometida. Revista dinero. 2010. 65 p.

Gobernación del Meta. Secretaria de Planeación y Desarrollo Territorial. 2010. 178 p.

Información disponible [www.turismometa.gov.co](http://www.turismometa.gov.co)

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia. Universidad del Rosario. Bogotá – Colombia. 2006. 143 p.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. REGISTRADURÍA NACIONAL DEL ESTADO CIVIL. 2011.

RUÍZ Herminso - El Espectador. Villavicencio, una ciudad con futuro.

URDANETA BALLÉN, Orlando. El desarrollo de los recursos humanos en los procesos de apertura económica "Modelo U". 3R Editores 2ª Edición. Santafé de Bogotá, Colombia. 2000, 326 p.

URIBE MACÍAS, Mario Enrique. Gerencia del servicio. Alternativa para la competitiva. Ediciones de la U. Bogotá D.C., 2010. 150 p.

## **ANEXOS**

## ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA A LOS USUARIOS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
VICERRECTORÍA DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SEDE – REGIONAL - VILLAVICENCIO  
2012

Encuesta No.

**Objetivo.** Encuesta dirigida a los usuarios de la Registraduría Especial de Villavicencio. Con el propósito de conocer el grado de satisfacción por el servicio recibido en el área de cedulaación.

1. ¿Sabe a quién dirigirse en la Registraduría Especial de Villavicencio para obtener información sobre el trámite o documentación a requerir?

a. Si

b. No

2. ¿Cuánto tiempo se demora el funcionario en atender su solicitud?

a.            De 1 a 10 minutos.

b. De 11 a 15 minutos

c.          De 16 a 30 minutos

d. Más de 30 minutos

e.            Otro ¿Cuál?

3. ¿Según su criterio, la persona que le prestó el servicio requerido posee buena capacidad de respuesta ante su solicitud?

a. Si

b. No

¿Por qué?

4. ¿Recibe un servicio amable de parte de los funcionarios del área de cedulação de la Registraduría Especial de Villavicencio?

a. \_\_\_\_\_ Si

b. \_\_\_\_\_ No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Considera apropiadas las instalaciones locativas de la entidad para la prestación de un buen servicio?

a. Si

b. No

¿Por qué?



## ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA A LOS FUNCIONARIOS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
VICERRECTORÍA DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SEDE – REGIONAL - VILLAVICENCIO  
2012

Encuesta No. \_\_\_\_\_

**Objetivo.** Encuesta dirigida a los funcionarios del área de cedulação de la Registraduría Especial de Villavicencio. Con el fin de conocer sus inquietudes o sugerencias con respecto a la atención ofrecida a los usuarios.

1. ¿Cómo es la relación con los usuarios?

a. \_\_\_\_ Excelente                      b. \_\_\_\_ Bueno                      c. \_\_\_\_ Regular

2. ¿El servicio que ofrece a los usuarios cumple con los requerimientos para satisfacer las necesidades y expectativas de las mismas?

a. \_\_\_\_ Algunas veces                      b. \_\_\_\_ Con mucha frecuencia  
c. \_\_\_\_ Permanentemente                      d. \_\_\_\_ Nunca

3. ¿Cuenta usted con las herramientas o materiales necesarios para el desempeño de sus labores?

a. \_\_\_\_ Si                                      b. \_\_\_\_ No

4. ¿Ha recibido usted capacitación orientada a la atención del servicio al usuario por parte de la entidad?

a. \_\_\_\_ Si                                      b. \_\_\_\_ No                                      c. \_\_\_\_ Algunas veces

5. ¿El tiempo que utiliza para atender al usuario es suficiente?

a. \_\_\_\_ Nunca                                      b. \_\_\_\_ Pocas veces  
c. \_\_\_\_ Muchas veces                                      d. \_\_\_\_ Siempre

6. ¿Al ingresar a la entidad se le impartió capacitación específica en el cargo que actualmente desempeña?

a. \_\_\_\_ Si                                      b. \_\_\_\_ No

7. ¿Cuál fue el proceso de vinculación laboral aplicado por la entidad?

- |                       |                            |
|-----------------------|----------------------------|
| a. ____ Reclutamiento | b. ____ Recomendación      |
| c. ____ Selección     | d. ____ Entrevista directa |

8. ¿Está usted satisfecho con el cargo que desempeña?

- |            |            |
|------------|------------|
| a. ____ Si | b. ____ No |
|------------|------------|

9. ¿Cómo es la relación laboral con sus compañeros?

- |                   |               |                 |
|-------------------|---------------|-----------------|
| a. ____ Excelente | b. ____ Bueno | c. ____ Regular |
|-------------------|---------------|-----------------|

**GRACIAS POR SU APOYO Y COLABORACIÓN**

## ANEXO C. CARTA SOLICITUD DE PERMISO.

Villavicencio, 21 de septiembre de 2011

Doctor

**GENEROSO DE JESUS PUCHE YANEZ**

Registrador Especial Del Estado Civil

Av. 40 No.24-75 barrio siete de agosto

Villavicencio - Meta

Ref: Solicitud de permiso y apoyo para desarrollar trabajo de grado, como opción para optar el título de Administrador de Empresas.

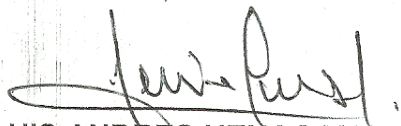
Respetado Doctor Puche.

Reciba mi cordial saludo.

Soy estudiante de la Fundación Universitaria Los Libertadores del Programa de Administración de Empresas, sede - regional Villavicencio. Estoy solicitando su apoyo y colaboración para realizar dicho proceso académico, mediante el trabajo de grado denominado **"PROPUESTA MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE, ORIENTADA AL AREA DE CEDULACIÓN DE LA REGISTRADURIA ESPECIAL DE VILLAVICENCIO META"**.

De antemano gracias por su apoyo y colaboración.

Atentamente,



**LUIS ANDRES HENAO VALENCIA**  
C.C. No. 86.039.527 de Villavicencio-Meta

REGISTRADURIA ESTADO CIVIL  
VILLAVICENCIO - META

Radical No.

Fecha: **21 SET. 2011**

Recibido por:

Juan Pardo

## ANEXO D. CARTA DE ACEPTACIÓN.



Villavicencio, 21 de septiembre de 2011

### **CARTA DE ACEPTACION POR PARTE DE LA REGISTRADURIA ESPECIAL DEL ESTADO CIVIL VILLAVICENCIO META.**

Estudiante  
**LUIS ANDRES HENAO VALENCIA**  
Fundación Universitaria Los Libertadores  
Villavicencio - Meta

Asunto: Respuesta a solicitud de permiso de apoyo para desarrollar el trabajo de grado **PROPUESTA MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE, ORIENTADA AL AREA DE CEDULACIÓN DE LA REGISTRADURIA ESPECIAL DE VILLAVICENCIO META**”.

Permítame informarle que estudiada la solicitud la entidad autoriza dicho trabajo académico teniendo en cuenta que se debe dejar una copia final del proceso investigativo, para que la empresa realice los correctivos necesarios con respecto a la problematización evidenciada por usted.

Lo anterior para que la Registraduría Especial del Estado Civil sea más eficiente y eficaz en sus servicios.

Cordialmente,

**GENEROSO DE JESÚS PUCHE YANEZ**  
Registrador Especial del Estado Civil  
Villavicencio - Meta

Registraduría Nacional del Estado Civil

**Registraduría Especial del Estado Civil de Villavicencio**

Av.40 No. 23 -75 Barrio 7 de Agosto Villavicencio - Meta.

Teléfono: 098 -6633181 - 6677054 - 6637334

[www.registraduria.gov.co](http://www.registraduria.gov.co)

